

UNIVERZITA KARLOVA
Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**VLIV SLUČOVÁNÍ MATEŘSKÝCH
A ZÁKLADNÍCH ŠKOL V PLZEŇSKÉM
KRAJI
NA JEJICH MANAGEMENT**

Závěrečná bakalářská práce

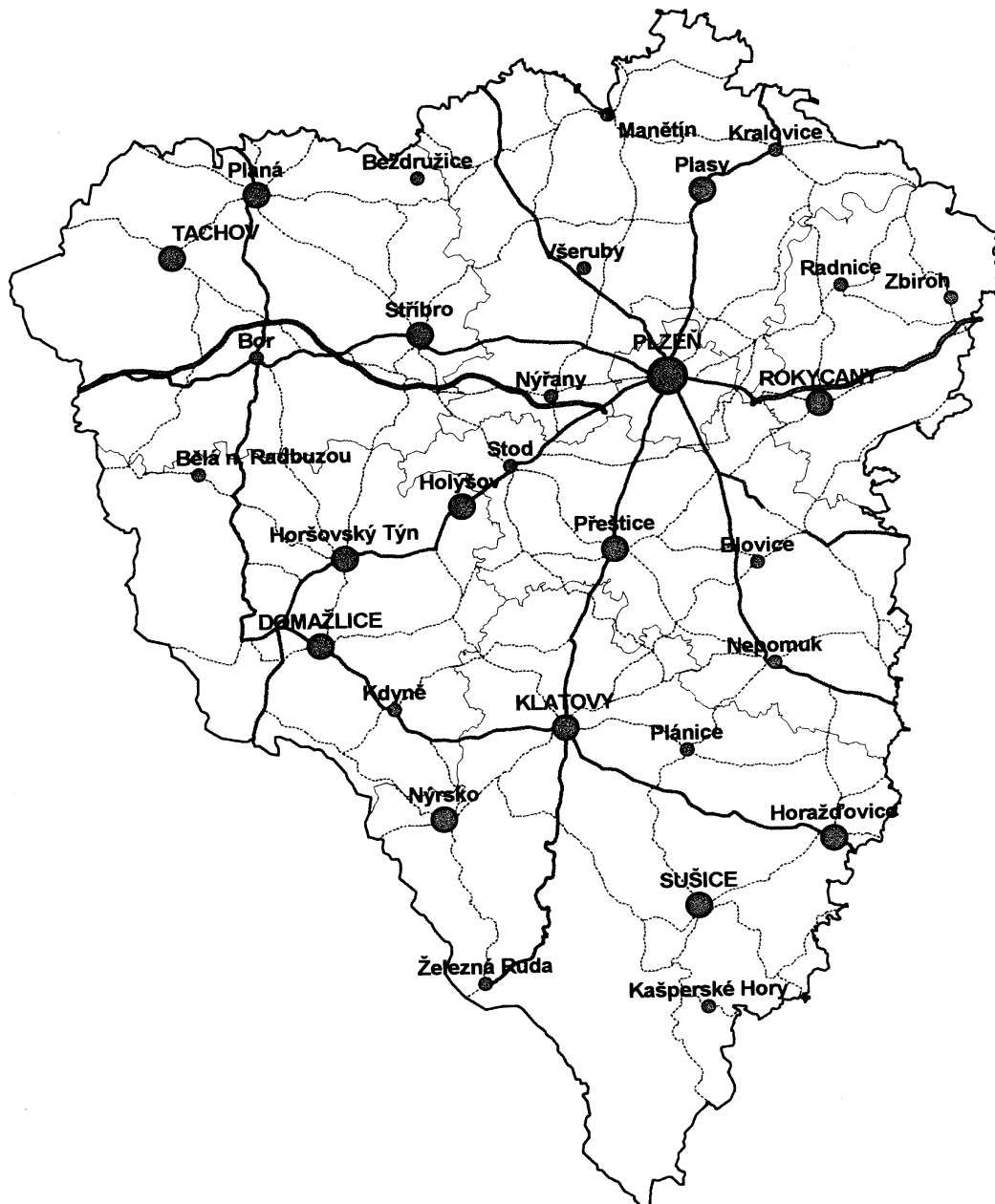
Autor: Jiřina Pochopová
Obor: Školský management
Forma studia: kombinované
Vedoucí práce: Mgr. Vlastimil Špínka
Datum odevzdání práce: 16. 6. 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou závěrečnou bakalářskou práci vypracovala sama za použití zdrojů a literatury v ní uvedených.

Jiřina Pochopová

Plzeňský kraj



Klíčová slova

autonomie, identita, image školy, kompetence, komunikace, kultura a klima školy, management škol, manažerské činnosti, mateřská škola, motivace, pozitiva a negativa slučování, právní subjektivita, příspěvková organizace, řízení změny, slučování škol, základní škola

Resumé:

Tato závěrečná bakalářská práce se zabývá vlivem sloučení mateřských a základních škol na kvalitu řízení těchto škol. Vychází z analýzy stavu na sloučených školách v Plzeňském kraji. Sleduje názory ředitelů vzniklých subjektů a vedoucích učitelek mateřských škol. Přináší rovněž poznatky o pozitivích a negativích slučování škol.

Práce dále čerpá z dotazníkového šetření, které potvrzuje, nebo vyvrací stanovené předpoklady a tvrzení o způsobech řízení sloučených organizací. Výsledky práce mohou posloužit novým ředitelům sloučených škol ke zlepšení manažerských činností a k delegování kompetencí vedoucím odloučených pracovišť.

Summary

This final thesis deals with the effect of merging of Kindergartens and primary schools on the quality of their management. The thesis proceeds from analysis of the situation in the merged schools in Pilsen Region. It monitors the opinions of headmasters in the new created subjects and the opinions of headteachers in nursery schools. It also brings the experience of the positives and negatives of merging schools.

The thesis next draws from a survey that confirms or refutes the determined assumptions and assertions about the manners of management in merged organizations. The results of thesis can be used for the headmasters to improve the managerial activities and to delegation of powers for leading teachers in the detached workplaces.

Obsah

1 Úvod.....	1
2 Cíl práce	3
3 Proces slučování škol a legislativa	4
3.1 Situace v Plzeňském kraji.....	5
4 Výzkumná část.....	7
4.1 Cíle šetření	7
4.2 Formulace výzkumného problému	8
4.3 Stanovení předpokladů a tvrzení	8
4.4 Metody šetření	8
4.5 návratnost dotazníků	8
4.6 Vyhodnocení a analýza výsledků dotazníkového šetření	9
4.6.1 Dotazník pro ředitele sloučené základní a mateřské školy	9
4.6.2 Dotazník pro vedoucí učitelky mateřských škol sloučených se základní školou	20
4.6.3 Dotazník pro pracovníky České školní inspekce v Plzni	30
4.6.4 Dotazník pro pracovníky Odboru školství, mládeže a tělovýchovy Krajského úřadu v Plzni.....	30
5 Ověření předpokladů a tvrzení	32
6 Využití výsledků šetření v oblasti řízení sloučených škol	34
7 Závěr	37

Seznam literatury

Elektronické dokumenty

Přílohy

1 Úvod

V posledních letech naše školství prochází hlubokými změnami, a to nejen v souvislosti se vstupem naší republiky do Evropské unie, ale i s prudkým poklesem populační křivky v České republice. Zvyšují se nároky na vzdělávání dětí, žáků a studentů, na kvalifikovanost pedagogů a v neposlední řadě i na kvalitu vzdělávacích programů. S tímto ovšem nekorespondují změny v naší ekonomice, které nutí zřizovatele škol hledat stále nová řešení vedoucí k úsporám. Tento fakt odstartoval postupný proces optimalizace celé školské sítě, což se v první řadě dotklo mateřských škol, následně základních a nevyhne se ani ostatním typům škol.

Vzhledem k tomu, že dětí ubývá, je optimalizace nevyhnutelným a pochopitelným procesem. Některé mateřské školy byly zrušeny, sloučeny se základní školou nebo s jinými mateřskými školami. Přestože ekonomické důvody jsou jednoznačné a nezpochybnitelné, optimalizace by měla regulovat kvantitu a neovlivnit kvality vzdělávacího procesu. Je třeba si uvědomit, že optimalizace školské sítě je složitý problém, a to jak po stránce politické, ekonomické, pedagogické tak i lidské. Bohužel právě lidský faktor nejvíce ovlivňuje, zda optimalizační proces přináší očekávaná pozitiva (např. zjednodušení řízení škol, finanční úpory) nebo obávaná negativa (např. ohrožení kvalitního vzdělávacího programu i sešraného pedagogického kolektivu, ztráta autonomie škol).

Rozhodování a motivy některých zastupitelstev o sloučení škol bez projednání s těmi, kterých se to týká – ředitelů a ředitelk škol, pedagogů a v konečném důsledku i rodičů dětí vedlo často k nepochopení a k následné nespokojenosti s tímto řešením. Ne každé zastupitelstvo řádně zvážilo podmínky svých škol ke sloučení. Některé obce se rozhodovaly po diskuzi se školami a rodičovskou veřejností, jiné naopak bez nezbytné komunikace s nimi.

Je třeba si uvědomit, že sloučení základní a mateřské školy přináší výhody především pro zřizovatele (ekonomické i administrativní), méně výhod pak pro budoucí management sloučené školy (neúměrné zatížení ředitele či vedoucí učitelky manažerskými a administrativními činnostmi souvisejícími se sloučením škol a následné řízení sloučeného subjektu). Sloučení proběhlo bez problémů tam, kde se k němu přistupovalo jako k procesu řízení změny a kde byly zároveň splněny určité základní podmínky:

- a) kvalitní komunikace v období příprav na sloučení, vysvětlení důvodů, akceptace názorů
- b) možnost umístění škol do jedné budovy, nebo jejich blízkost
- c) respektování potřeb a požadavků obou typů škol, jasná pravidla finančních toků
- d) přesné stanovení kompetencí členů manažerského týmu sloučené školy

Pro zřizovatele bylo jednodušší z finančního, materiálního i řídicího hlediska zřídit jeden právní subjekt z několika součástí, tj. převážně ze základní školy, mateřské školy, školní družiny a školní jídelny. Často ovšem nebrali do úvahy různorodost pracovních kolektivů a s tím spojenou nutnost vytvoření nové organizační struktury sloučeného zařízení a delegování pravomocí. Ředitel školy musel rozhodnout změnu personálního obsazení vedoucích funkcí, zvážit pracovní zařazení bývalých ředitelek mateřských škol, přehodnotit finanční rozpočet, sjednotit základní dokumentaci sloučených škol a v neposlední řadě i zajistit prostupnost a návaznost jednotlivých školních vzdělávacích programů. A to vše s ohledem na alespoň částečné zachování dosavadní autonomie a identity sloučených zařízení, s ohledem na klima a kulturu jednotlivých škol. Ovšem ani pro ostatní zaměstnance nebylo sloučení jednoduchou záležitostí, protože se museli smířit se změnami, které sloučením škol nastaly. Je tedy zřejmé, že řízení sloučeného subjektu je složité a klade vysoké nároky na kvalitu osobnosti ředitele, jeho manažerské schopnosti, styl řízení a komunikativní dovednosti.

2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce bylo zjistit klady a zápory sloučení mateřských a základních škol v oblasti řízení a jeho vliv na kvalitu managementu. Dosavadní zkušenosti a poznatky z řízení sloučených škol byly prezentovány z pohledu ředitelů a vedoucích učitelek Plzeňského kraje. Svůj názor vyjádřili i pracovníci České školní inspekce v Plzni a Odboru školství, mládeže a tělovýchovy Krajského úřadu v Plzni.

Ke zjištění cíle bylo využito dotazníkové šetření, které mělo potvrdit náročnost manažerských činností ve sloučeném subjektu, nutnost delegování kompetencí vedoucím učitelkám a přinést informace o vlivu sloučení škol na zachování jejich autonomie a identity.

Práce by měla být inspirací a pomocí pro ředitele, kteří se musí vyrovnat s náročným úkolem řízení sloučeného subjektu a neustále rozvíjet své manažerské dovednosti a schopnosti. Zároveň by měla dát doporučení pro zřizovatele, kteří uvažují o slučování škol, jaká pozitiva a negativa ze sloučení plynou.

3 Proces slučování škol a legislativa

Slučování škol můžeme zaznamenat již na počátku 90. let, což umožnil zákon č. 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství, který dával zřizovatelům možnost zřizovat školy jako **samostatné právní subjekty (příspěvkové organizace)**. V tomto období vznikala první sloučená zařízení. Slučovaly se školy stejného (MŠ + MŠ, ZŠ + ZŠ), ale i rozdílného typu (MŠ + ZŠ). K 1. 1. 2003 školy, které prozatím byly organizačními složkami obcí, musely ze zákona č. 284/2002 Sb. (novela zákona č. 564/1990 Sb. o státní správě a samosprávě ve školství) přejít do právní subjektivity a někteří zřizovatelé tehdy využili možnost místo několika příspěvkových organizací zřídit pouze jednu, do níž sloučili i školy různého typu.

Právní subjektivita mohla být dosažena různými způsoby podle dokumentu, který vydalo MŠMT ve spolupráci s Ministerstvem financí - Metodická pomoc školám, předškolním zařízením, školským zařízením zřizovanými obcí při přechodu na právní subjektivitu (č. j. 23620/2002-60):

- 1) **sloučení** jedné či více organizačních složek do již existující příspěvkové organizace
- 2) **vznik příspěvkové organizace z jedné organizační složky**
- 3) vznik jedné příspěvkové organizace z více organizačních složek, tzn. jedná se o souběžné **splynutí** více organizačních složek a zřízení jedné příspěvkové organizace.

Pro zřizovatele bylo sloučení škol do jednoho objektu ekonomicky i administrativně výhodné. Ovšem slučovaly se i školy, které se nacházely v různých budovách od sebe mnohdy velmi vzdálených, což později přineslo problémy v oblasti řízení těchto škol. Zřizovatelé někdy školy sloučili pod časovým tlakem, většinou bez předchozího prodiskutování se zainteresovanými a bez uvážení možných rizik do budoucna.

Zřizování škol řeší následující zákony:

- zákon č.128/2000 Sb., o obcích který v § 84 bod 2 d) říká, že zastupitelstvu obce je vyhrazeno zřizovat a rušit příspěvkové organizace a organizační složky obce, schvalovat jejich zřizovací listiny.

- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, jenž v § 27 Zřizování, změny a zrušení příspěvkových organizací

bod 1) stanoví, že územní samosprávný celek zřizuje příspěvkové organizace pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu,

bod 2) zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací list

bod 7) ke **vzniku, k rozdělení, sloučení, splynutí** nebo zrušení příspěvkové organizace dochází dnem určeným zřizovatelem v rozhodnutí, jímž též určí, v jakém rozsahu přechází její majetek, práva a závazky na nové anebo přejímající organizace. Rozhodne-li zřizovatel o zrušení organizace, přechází uplynutím dne uvedeného v jeho rozhodnutí o zrušení její majetek, práva a závazky na zřizovatele. Ke sloučení nebo splynutí příspěvkové organizace může dojít pouze u příspěvkových organizací téhož zřizovatele.

- zákon 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (Školský zákon) definuje v § 178 bod1) Obec je povinna zajistit podmínky pro plnění povinné školní docházky dětí s místem trvalého pobytu na jejím území a dětí umístěných na jejím území ve školských zařízeních pro výkon ústavní výchovy nebo ochranné výchovy, které se v souladu se zvláštním právním předpisem nevzdělávají ve školách zřízených při těchto školských zařízeních. Za tímto účelem obec a) zřizuje a zrušuje základní školu, nebo b) zajišťuje plnění povinné školní docházky v základní škole zřizované jinou obcí nebo svazkem obcí. Odborné publikace, zabývající se pouze problematikou slučování mateřských a základních škol a jeho vlivem na management, nebyly v době dotazníkového šetření a zpracování této závěrečné bakalářské práce k dispozici. Informace byly čerpány z dostupné literatury, která pojednávala obecně o **managementu a marketingu** škol. Otázka slučování škol zde byla řešena jen jako jeden z dílčích problémů.

3.1 Situace v Plzeňském kraji

Závěrečná bakalářská práce se zabývá slučováním mateřských a základních škol v Plzeňském kraji, kde je k 31. 5. 2011 devadesát takto sloučených subjektů, které se nacházejí na území 15ti obcí s rozšířenou působností.

obec s rozšířenou působností	počet sloučených škol
Blovice	3
Domažlice	6
Horáždovice	2
Horšovský Týn	3
Klatovy	16
Kralovice	7
Nepomuk	1
Nýřany	13
Plzeň	8
Přeštice	4
Rokycany	10
Stod	2
Stříbro	3
Sušice	7
Tachov	5

4 Výzkumná část

Jaroslav Světlík ve své knize Marketingové řízení školy (2006, s. 32) charakterizuje základní vlivy na prostředí škol:

„Žádná škola nežije v izolaci na pustém ostrově, ale naopak je při všech svých aktivitách silně ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Vlivy prostředí můžeme rozdělit dle místa působení na vlivy vnitřní a vnější. Vlivy vnitřní působí uvnitř školy a jejich ovlivnitelnost vedením školy je podstatně větší, než je tomu u vlivů vnějších. Škola, její zákazníci, partneři, konkurence i veřejnost působí v určitém makroprostředí. Na něj mají vliv jevy ekonomické, demografické, politické, kulturní a technické. Poznání a využití svého makroprostředí je pro školy mnohdy životně důležité.“

V dnešní době ovlivňují školy demografické změny (nízká porodnost, slabé populační ročníky, odliv obyvatel z vesnic do měst...) a s tím související i nepříznivé vlivy ekonomické, které jsou pro současné školství velmi tíživé. Zřizovatelé škol na tyto změny reagují různým způsobem, ovšem velmi často slučováním svých školských zařízení.

Výchozím krokem slučování je vyvolání vědomí naléhavosti, které může být iniciováno vnější nebo vnitřní silou. V případě slučování se jedná rozhodně o sílu vnější, tedy zřizovatele. Ve výjimečných případech jde o potřebu vnitřní, kdy školy sloučením řeší například nedostatek prostor. Úkolem ředitele je nejen řídit tuto změnu, ale i vyrovnat se s obtížemi a nutností dalších změn s tím souvisejících. Bakalářská práce by měla ukázat **vliv sloučení na management škol** a definovat **klady a zápory řízení ve sloučené mateřské a základní škole**.

4.1 Cíle šetření

- 1/ stav řízení sloučeného subjektu – pozitiva, negativa
- 2/ vliv sloučení na kvalitu managementu – stanovení kompetencí

4.2 Formulace výzkumného problému

Řízení sloučené školy je obtížnější a klade velké nároky na kvalitu ředitele a jeho manažerské schopnosti.

4.3 Stanovení předpokladů a tvrzení

1. Sloučení mateřské školy se základní mělo převážně pozitivní vliv na obě školy
2. Ředitelé těchto škol předali kompetence, povinnosti a práva vedoucím učitelkám
3. Ředitel sloučené školy měl stanoveny pracovní povinnosti zřizovatelem
4. Sloučením škol ztratila jednotlivá zařízení vlastní identitu a autonomii

4.4 Metody šetření

K získání podkladů pro potvrzení či vyvrácení stanovených tvrzení a předpokladů byla využita **metoda dotazníkového šetření**, zasláno prostřednictvím e-mailu, a to především vzhledem k počtu a charakteru otázek, na které měli respondenti odpovědět, což by např. při telefonickém rozhovoru vyžadovalo mnoho času a na všechny otázky by respondenti nebyli schopni odpovědět okamžitě.

Celkem byly zaslány čtyři typy dotazníků:

- 1) dotazník pro ředitele základních škol sloučených s mateřskou školou
- 2) dotazník pro vedoucí učitelky mateřských škol sloučených se základní školou
- 3) dotazník pro pracovníky Odboru školství, mládeže a tělovýchovy Plzeňského kraje
- 4) dotazník pro pracovníky České školní inspekce v Plzni

4.5 Návratnost dotazníků

V Plzeňském kraji je celkem 90 sloučených základních a mateřských škol. Tyto školy se nacházejí v obvodech 15ti obcí s rozšířenou působností, z toho bylo osloveno 50 sloučených škol, tj. 100 respondentů – 50 ředitelů škol a 50 vedoucích učitelek mateřských škol. Dotazníkové šetření obdrželi i pracovníci Odboru

školsství, mládeže a tělovýchovy Plzeňského kraje a pracovníci České školské inspekce v Plzni.

Z 50ti odeslaných dotazníků ředitelům škol se vrátilo 24, tj. 48 %, z 50ti dotazníků pro vedoucí učitelky přišlo zpět 22, tj. 44 %. Za poněkud problematické je možno považovat to, že nejsou k dispozici oficiální e-mailové adresy na vedoucí učitelky, tudíž bylo nutno přeposílat dotazníky přes ředitele sloučeného zařízení.

4.6 Vyhodnocení a analýza výsledků dotazníkového šetření

4.6.1 Dotazník pro ředitele sloučené základní a mateřské školy

Základní informace o sloučených školách

a) Místo, kde se škola nachází – z oslovených sloučených škol, jejichž ředitelé vyplnili dotazník, se 100 % nachází v obcích, jelikož ze sloučených škol ve městech se žádné dotazníky nevrátily.

b) Rok sloučení – Jak z níže uvedené tabulky vyplývá, nejvíce škol bylo sloučeno v roce 2001 – celkem 9 (37,5 % respondentů), a v roce 2003 – celkem 5 škol (20,83 %), což bylo spojeno především s přechodem škol do právní subjektivity.

Rok sloučení	1996	2001	2002	2003	2005
Počet škol	2	9	2	5	6
%	8,33 %	37,50 %	8,33 %	20,83 %	25,00 %

c) Impuls ke sloučení – všech 100 % respondentů odpovědělo, že iniciativa ke sloučení vzešla ze strany zřizovatele škol. Zřizovatel tím mohl řešit nedostatek dětí v obci a tím hrozící zánik jedné ze škol, snahu po finančních úsporách a jednodušší administrativě, možnost lepšího využití, pronájmu či prodeje školní budovy. V každém případě byl impuls ke sloučení škol dán zvenčí a úkolem ředitele bylo vhodné řízení a vedení tohoto jevu jako změny.

d) Umístění pracoviště – 5 respondentů (20,83 %) odpovědělo, že se sloučené subjekty (ZŠ a MŠ) nachází v jednom objektu, 19 škol (79,16 %) má samostatnou

budovu pro základní a mateřskou školu. Z hlediska **řízení, organizace a komunikace** je jistě výhodnější, když sloučené školy působí v jednom objektu. Pokud jsou v samostatných budovách a navíc od sebe značně vzdálených, klade to větší nároky na všechny manažerské činnosti ředitele.

e) Předchozí působiště a funkce ředitele sloučené školy – 22 ředitelů škol (91,66 %) pracovalo před sloučením v původní základní škole, pouze 2 z nich (8,33 %) pracovali před sloučením na jiné škole. Toto zjištění je pozitivní především z hlediska kontinuity kultury školy a její profilace, ale také z hlediska vedení lidí. Ředitel školy by měl nejlépe znát svůj pracovní tým a najít tak optimální a bezproblémové cesty jeho sloučení s jiným dosud nezávislým pracovním kolektivem. Na základě svých zkušeností a znalostí by měl dokázat **sjednotit kulturu škol, tj. hodnoty, normy a vztahy** tak, aby předešel pocitům ztráty **identity, image a autonomie**. Předchozí pracovní zařazení ředitelů sloučených škol bylo následující:

Funkce	Ředitel školy	Zástupce ředitele	učitel
Počet	13	4	5
%	59,09 %	18,18 %	22,72 %

f) Zkušenosti z nové formy fungování školy – z tabulky lze vyčíst, že 54,16 % ředitelů hodnotí sloučení škol z části pozitivně a z části negativně, u 41,66 % ředitelů převažují pozitiva a pouze 4,16 % ředitelů hodnotí sloučení škol převážně negativně. Je vidět, že názory na fungování sloučených škol nejsou jednoznačné. Záleží i na způsobu, jak byla tato změna provedena, na osobnosti ředitele, jeho erudici, manažerských schopnostech a stylu řízení. Důležitým článkem jsou i zaměstnanci a jejich přizpůsobení se a smíření se s novými podmínkami.

Hodnocení	Převážně pozitivně	Pozitiva a negativa v rovnováze	Převážně negativně
Počet	10	13	1
%	41,66 %	54,16 %	4,16 %

g) Stanovení pracovních povinností zřizovatelem školy – je zarážející, že většina ředitelů škol (79,16 %) nemá stanoveny zřizovatelem své **pracovní povinnosti**,

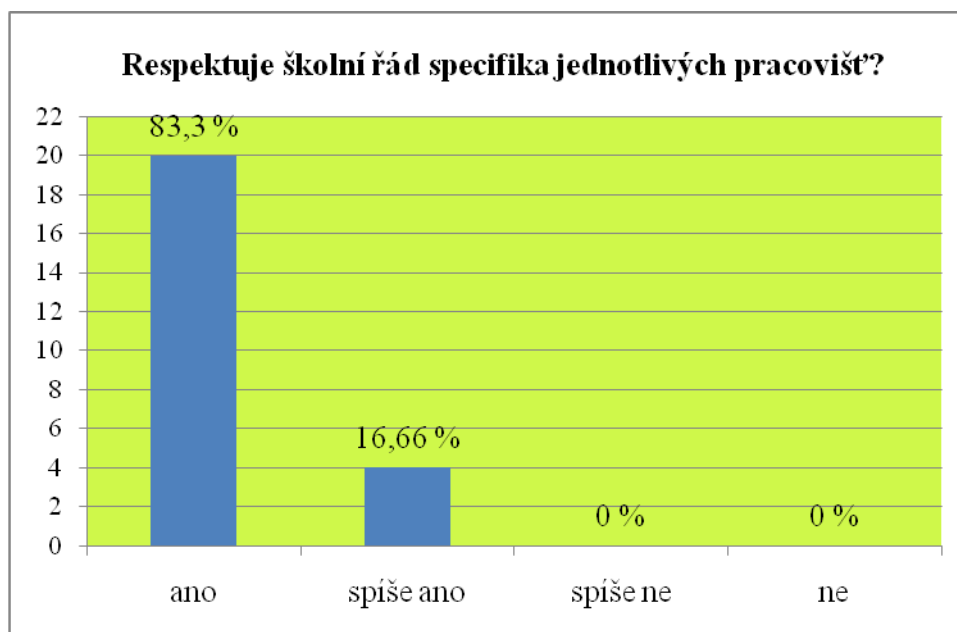
tudíž by bylo zajímavé zjistit, jak například zřizovatel hodnotí práci ředitelů na jím zřízených školách, podle jakých kritérií jim uděluje např. odměny a stanovuje osobní ohodnocení, nebo na základě čeho se rozhoduje o případném odvolání ředitele. Pro ředitele je velmi důležitá i **zpětná vazba**, kterou by mu měl zřizovatel poskytnout nejen v průběhu slučování, ale i poté. Vždyť cílem sloučení bylo zajisté vytvoření **efektivní, kvalitní organizace** a zároveň *lidé potřebují vědět, zda svou práci vykonávají uspokojivě* (Thomson, 2006, s. 107). Plnění pracovních povinností vyplývajících z náplně práce by mělo být základním kritériem pro finanční ohodnocení ředitele školy, které je i jedním z motivačních faktorů jeho práce. Bohužel ze sledovaného vzorku má pouze 5 ředitelů (22,72 %) zřizovatelem stanoveny pracovní povinnosti.

h) Výběr vedoucí učitelky – zajímavé bylo zjištění, že 13 ředitelů (54,16 %) si mohlo do funkce vedoucí učitelky v mateřské škole vybrat podle svého uvážení, 11 ředitelů (45,83 %) tuto možnost nemělo. Jelikož ředitel sloučené školy většinou nemá zkušenosti s předškolním vzděláváním a celkovým provozem mateřské školy, je určitě výhodné, aby si mohl vybrat takovou vedoucí učitelku, které důvěřuje, může se na ni spolehnout a **delegovat** jí řadu **kompetencí**. To mu především v začátcích existence sloučeného zařízení ulehčí jeho práci. Určitě je i přínosem, pokud vedoucí učitelka byla původně ředitelkou slučované mateřské školy a tudíž zná nejen odbornou problematiku, ale i podmínky a pracovní tým mateřské školy. Vyhodnocení odpovědí na zadané otázky

Otázka č. 1 – Respektuje školní řád specifika jednotlivých pracovišť?

Školní řád upravuje vše, co není výslovně stanoveno právními předpisy, ale je podstatné pro řádný chod školy – práva a povinnosti žáků, provoz a vnitřní režim, podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví dětí a žáků, podmínky zacházení s majetkem školy, pravidla pro hodnocení výsledků vzdělávání. Všichni oslovení ředitelé odpověděli na výše uvedenou otázku ano (83,3 %) či spíše ano (16,66 %). Podmínky ke vzdělávání jsou logicky odlišné ve školách různého typu a je proto dobré, že školní řád zohledňuje specifika pracovišť jednotlivých škol ve sloučeném

zařízení, což posiluje jejich identitu, jedinečnost a v neposlední řadě i určitou míru autonomie.

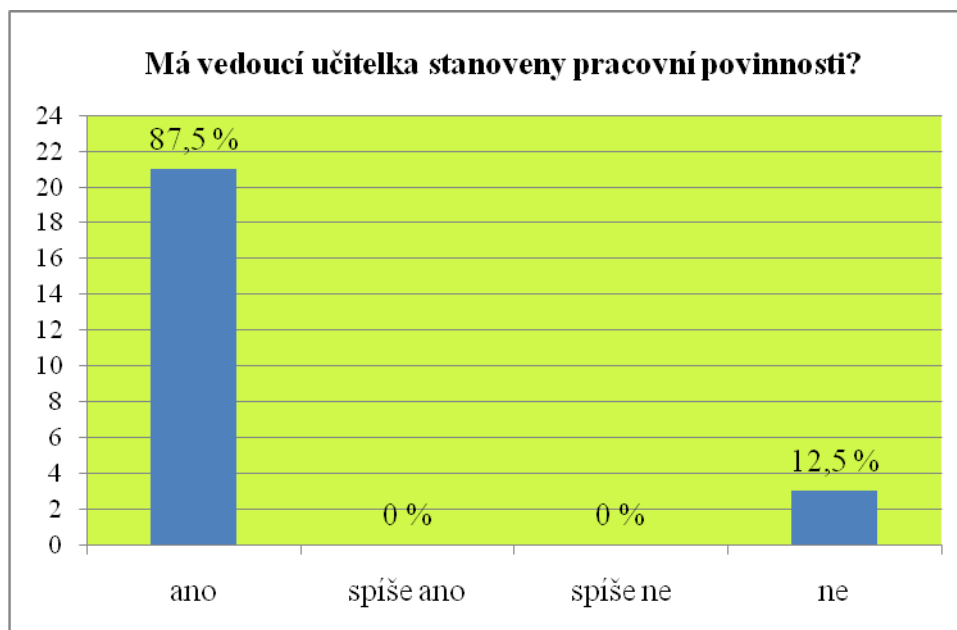


Otázka č. 2 – Zpracovala si jednotlivá pracoviště (ZŠ i MŠ) své školní vzdělávací programy?

100 % respondentů odpovědělo kladně, je vidět, že sloučené školy dodržují zákonem stanovené povinnosti v této oblasti. Školský zákon definuje obsah rámcových vzdělávacích programů, na jehož základě si školy samy zpracovaly vlastní **školní vzdělávací programy**, které se odlišují nejen podle typu škol, ale i podle zkušeností a kreativity pedagogických sborů. V případě sloučení mateřské a základní školy je úkolem ředitele zajistit prostupnost a návaznost těchto programů.

Otázka č. 3 - Má vedoucí učitelka stanoveny pracovní povinnosti?

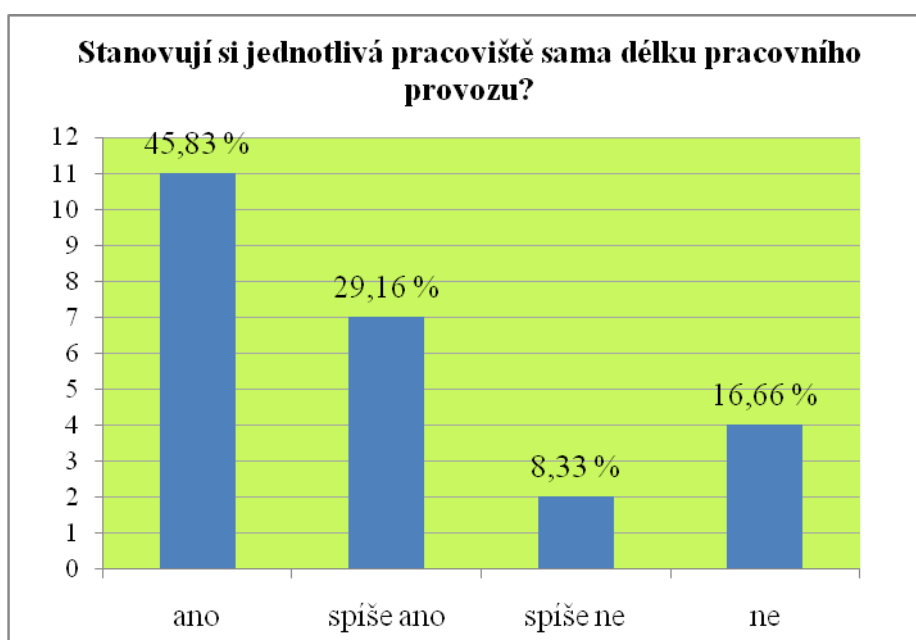
Poněkud nepochopitelné je, že tři vedoucí učitelky (12,5 %) nemají stanoveny pracovní povinnosti. Lze se jen dohadovat, dle jakých kritérií jsou ředitelem hodnoceny a jaké jsou jejich kompetence.



Otázka č. 4 – Stanovují si jednotlivá pracoviště sama délku pracovního provozu?

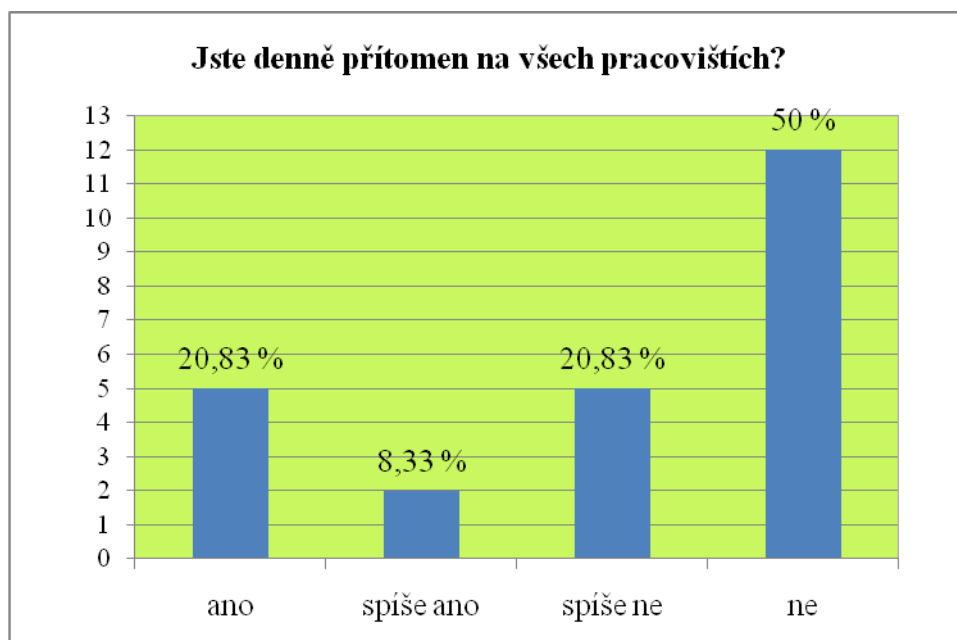
Délka provozu především mateřských škol je proměnlivá v závislosti na počtech dětí a potřebách rodičů.

Z odpovědí vyplývá, že pouze 11 pracovišť (45,83 %) ve sloučené škole si stanovuje svou provozní dobu samo, 7 pracovišť (29,16 %) spíše ano, 2 (8,33 %) spíše ne a 4 pracoviště (16,66 %) tuto možnost nemají.



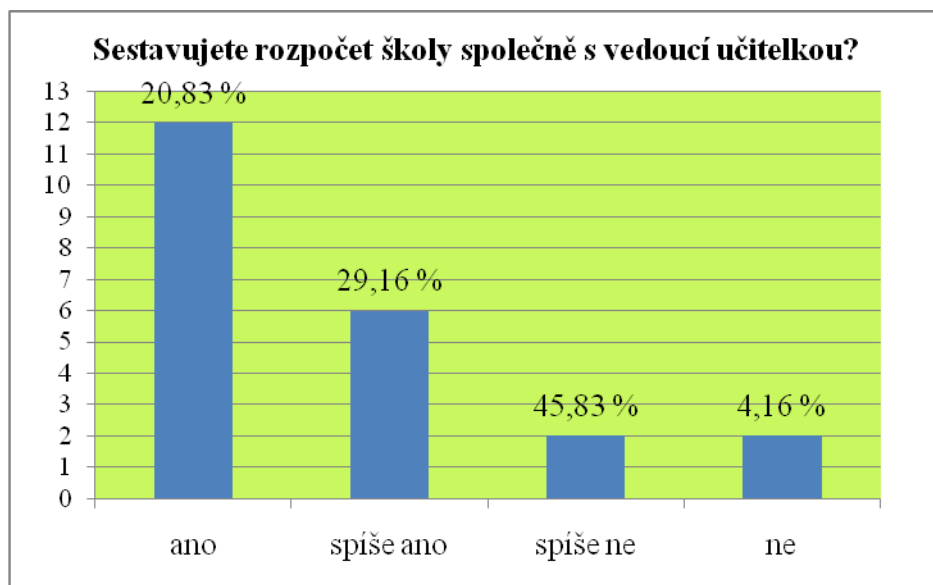
Otázka č. 5 – Jste denně přítomen na všech pracovištích?

Bohužel 12 ředitelů škol (50 %) není schopno denně navštívit svá odloučená pracoviště, a 5 ředitelů (20,83 %) odpovědělo, že spíše není denně na všech pracovištích. Důvody mohou být různé, např. vzdálenost, časová zaneprázdněnost, vysoká míra přímé vyučovací povinnosti, ale i dostatečné kompetence a zodpovědnost vedoucí učitelky, telefonický, či e-mailový kontakt. Pouze pět ředitelů (20,83 %) navštíví denně svá sloučená pracoviště, protože se nacházejí v jednom objektu (viz Základní informace o sloučených školách), dva ředitelé (8,33 %) spíše ano.



Otázka č. 6 – Sestavujete rozpočet školy společně s vedoucí učitelkou?

Je zajímavé, že 11 ředitelů (45,83 %) při **sestavování rozpočtu** spíše nespolupracuje s vedoucí učitelkou, 1 ředitel (4,16 %) vůbec ne, naopak 7 ředitelů (29,16 %) spíše spolupracuje a pouze pět ředitelů (20,83 %) sestavuje rozpočet společně s vedoucí učitelkou mateřské školy. Při sestavování rozpočtu ředitel vychází především z analýzy předcházejících období a rozpočet tvoří na základě výsledků hospodaření v předešlém roce. Tyto podklady mu připraví ekonom školy a s vedoucí učitelkou by měl ředitel spolupracovat spíše při **plánování čerpání rozpočtu**.



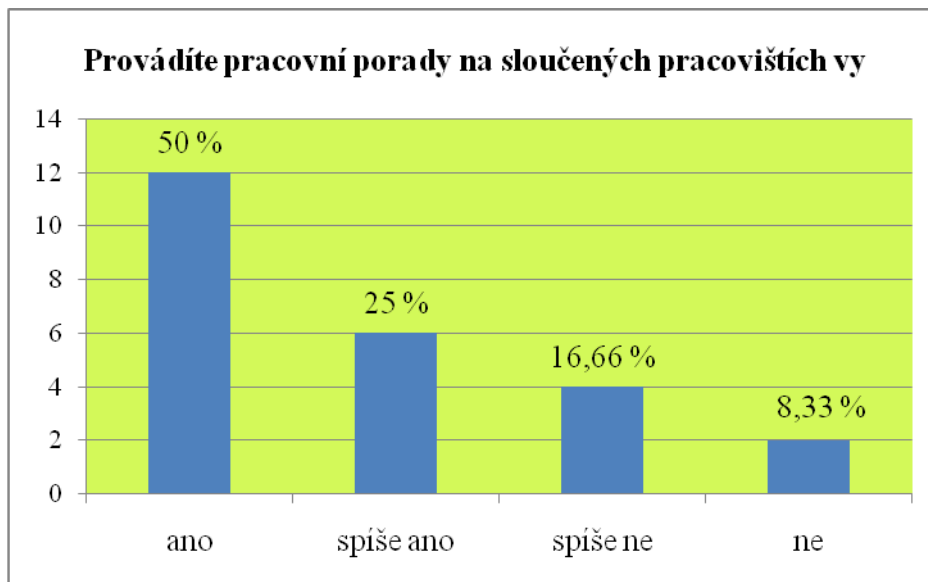
Otázka č. 7 - Vede vedoucí učitelka pedagogické rady v mateřské škole?

Opravdu pozitivní je skutečnost, že 22 vedoucích učitelek (91,66 %) provádí **pedagogické rady** na svém pracovišti, pouze dvě (8,33 %) tuto možnost nemají. Vedoucí učitelka by měla mít tuto kompetenci, protože zná dobře problematiku předškolního vzdělávání, má zkušenosti s metodami a formami práce s dětmi, s individuálním přístupem k nim a zároveň je v každodenním kontaktu s ostatními jí podřízenými učitelkami a dokáže tak nejlépe posoudit jejich pedagogické působení.

Otázka č. 8 – Provádíte pracovní porady na sloučených pracovištích vy osobně?

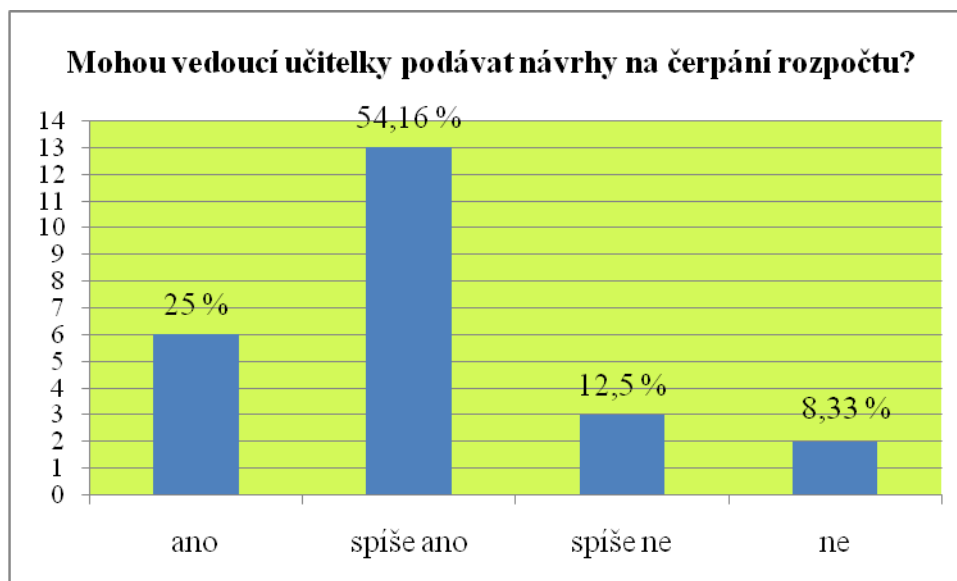
Je potěšující, že polovina ředitelů sama vede **pracovní porady** na sloučených školách a 6 ředitelů (25 %) spíše ano, pouze 6 ředitelů porady na sloučených pracovištích spíše neprovádí či dokonce neprovádí vůbec. Sloučením škol se zvětšily pracovní kolektivy a struktura organizace školy stala složitější, což zvýšilo **nároky na komunikaci** všemi směry. Je třeba si uvědomit, že pedagogové i nepedagogové sloučených škol potřebují mít jasné, srozumitelné a jednotné informace o chodu a provozu celého sloučeného zařízení a právě pracovní porady

jsou jednou z hlavních možností, jak toho dosáhnout. Tím se eliminují komunikační šumy a informační nedorozumění.



Otázka č. 9 – Mohou vedoucí učitelky podávat návrhy na čerpání rozpočtu školy?

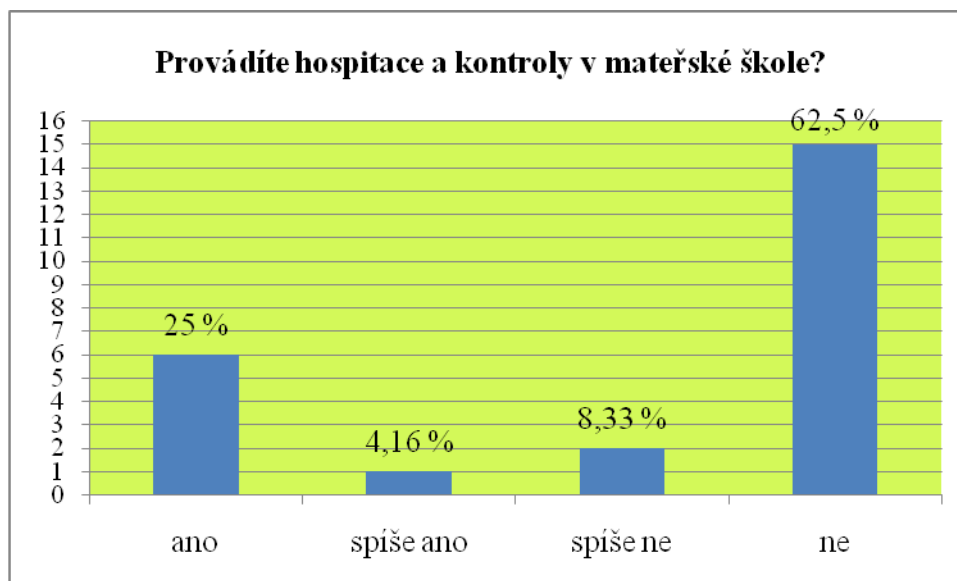
Více než polovina vedoucích učitelek z pohledu ředitele školy může či spíše může podávat návrhy na čerpání rozpočtu školy, pouze pět vedoucích učitelek nemá či spíše nemá možnost se k čerpání rozpočtu školy vyjádřit. Pro vedoucí učitelky sloučené mateřské školy je důležité a výhodné, že mohou ovlivnit čerpání rozpočtu a například podávat návrhy na obnovu stávajícího materiálního vybavení, na opravy či na nákup didaktických pomůcek a hraček.



Otázka č. 10 – Provádíte hospitace a kontroly v mateřské škole?

Hospitace jsou nedílnou součástí hodnocení kvality práce pedagogů a jedním z kritérií pro udělování osobního ohodnocení a odměn. Pravidelné **kontroly** jsou důležité z hlediska zajištění bezpečnosti práce, dodržování hygienických a požárních předpisů. Proto by měl ředitel školy dodržovat stanovený plán kontrol a hospitací, nebo by měl tuto povinnost delegovat na vedoucí učitelku mateřské školy. Výsledky a poznatky z hospitací a kontrol jsou zároveň nedílnou **součástí vlastního hodnocení školy**.

Jelikož 62,5 % ředitelů hospitace a kontroly v mateřské škole neprovádí, bylo by zajímavé zjistit, z jakých důvodů. Pravděpodobně tuto povinnost delegovali na vedoucí učitelky.

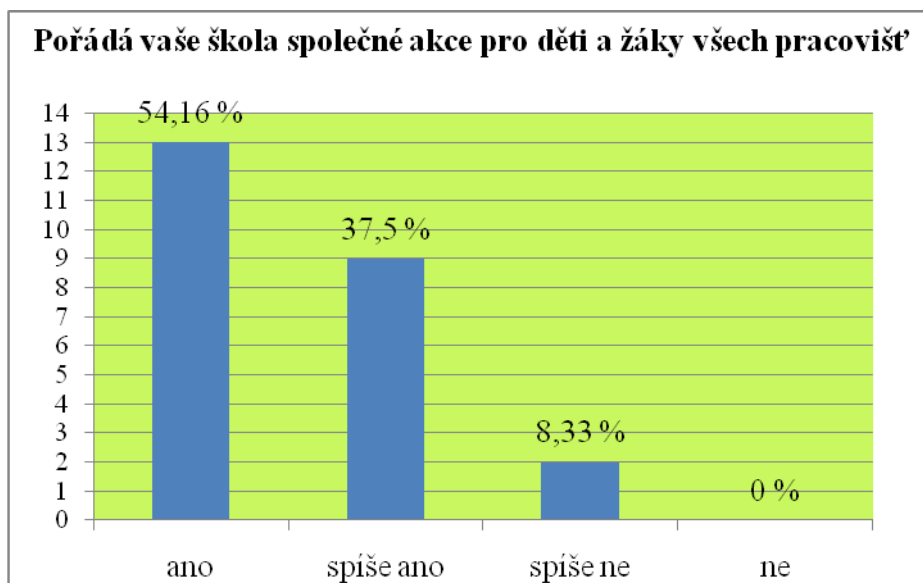


Otázka č. 11 – Provádí vedoucí učitelka hospitace a kontroly ve své mateřské škole?

Zde se nám objevuje odpověď na otázku, proč hospitace a kontroly na mateřské škole ve většině případů neprovádí ředitel sloučeného zařízení (62,5 %). Tyto jsou realizovány vedoucími učitelkami (91,66 %), pouze ve dvou případech ne (8,33 %).

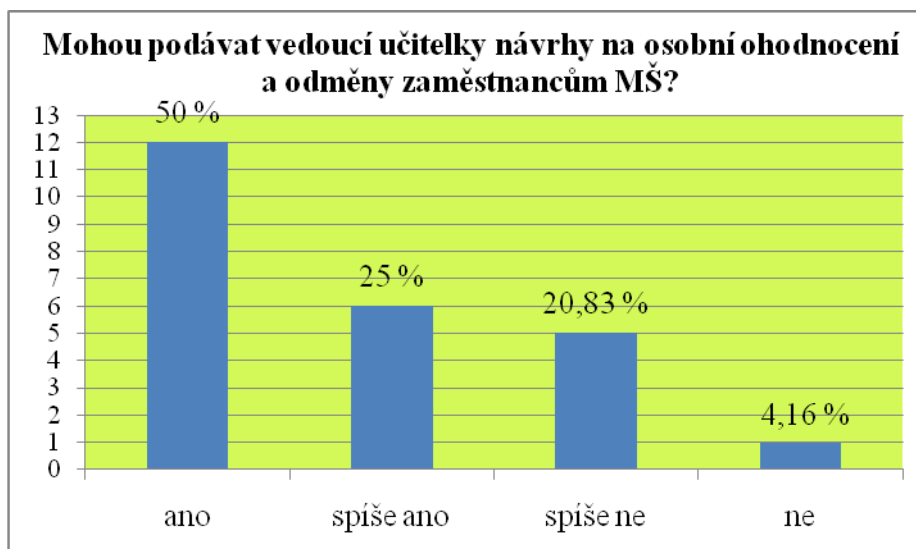
Otázka č. 12 – Pořádá vaše škola společné akce pro děti a žáky všech pracovišť a veřejnost?

Společné akce pro všechny děti, žáky a zaměstnance sloučených škol jsou jednou z možností, kdy se kolektivy jednotlivých pracovišť mohou lépe poznat, spolupracovat a plánovat další společné aktivity. Zároveň jsou tyto akce důležitou součástí postupné a bezproblémové adaptace dětí z mateřské školy na školní vzdělávání a příznivě ovlivňují **kulturu a klima školy**. Proto je potěšující, že 22 odpovědí (91,66 %) na výše uvedenou otázku bylo ano a spíše ano, pouze ve dvou případech (8,33 %) byla odpověď spíše ne.



Otázka č. 13 – Mohou podávat vedoucí učitelky návrhy na osobní ohodnocení a odměny zaměstnancům mateřské školy?

Ve 12 případech (50 %) mohou a v šesti případech (25 %) se spíše mohou vedoucí učitelky vyjádřit k navrhování **nenárokových složek platu**, pouze v 6 případech (25 %) spíše nemohou či nemohou. Pokud mají vedoucí učitelky kompetenci provádět hospitace a kontroly ve svém zařízení, je logické, že poznatky z nich využijí při navrhování nenárokových složek platu. Jelikož jsou na rozdíl od ředitele sloučené školy v každodenním kontaktu se svými podřízenými spolupracovnicemi, dokáží nejlépe posoudit a ohodnotit kvality jejich pedagogického působení. Zároveň závěry z kontrol využijí i při ohodnocení nepedagogických zaměstnanců.



4.6.2 Dotazník pro vedoucí učitelky mateřských škol sloučených se základní školou

Základní informace o sloučených mateřských školách

a) Původní pracoviště vedoucí učitelky a její pracovní zařazení – z dotazníků vyplynulo, že 20 vedoucích učitelek (90,90 %) pracovalo v mateřské škole před jejím sloučením se školou základní. Pouze ve dvou případech (9,09 %) působily vedoucí učitelky na jiné škole. Z toho 12 vedoucích učitelek (54,54 %) pracovalo na pozici ředitelky školy a 10 (45,45 %) na pozici učitelky. Výběr vedoucí učitelky mohl být ovlivněn tím, že původně pracovaly na pozici ředitelky mateřské školy a ředitel mohl využít její zkušenost a kvalifikovanost v oblasti předškolního vzdělávání.

b) Počet tříd ve sloučené mateřské škole

Počet tříd	1	2	3	4	5
Počet škol	7	10	3	0	2
%	31,81 %	45,45 %	13,63 %	0 %	9,09 %

Zajímavé je zjištění, že ve většině případů byly se základní školou sloučeny především jedno a dvoutrídni mateřské školy (celkem 77,26 % dotazovaných škol). Jedním z hlavních důvodů mohla být **snaha zachránit existenci škol i přes**

nepříznivý demografický vývoj v době slučování, ekonomické hledisko (snaha uspořít finanční prostředky na provoz škol) nebo i perspektiva jiného budoucího využití uvolněné budovy školy.

c) Počet pedagogických pracovníků

Počet pedagogů	1	2	3	4	5	8
Počet škol	1	6	6	4	3	2
%	4,54 %	27,27 %	27,27 %	18,18 %	13,63 %	9,09 %

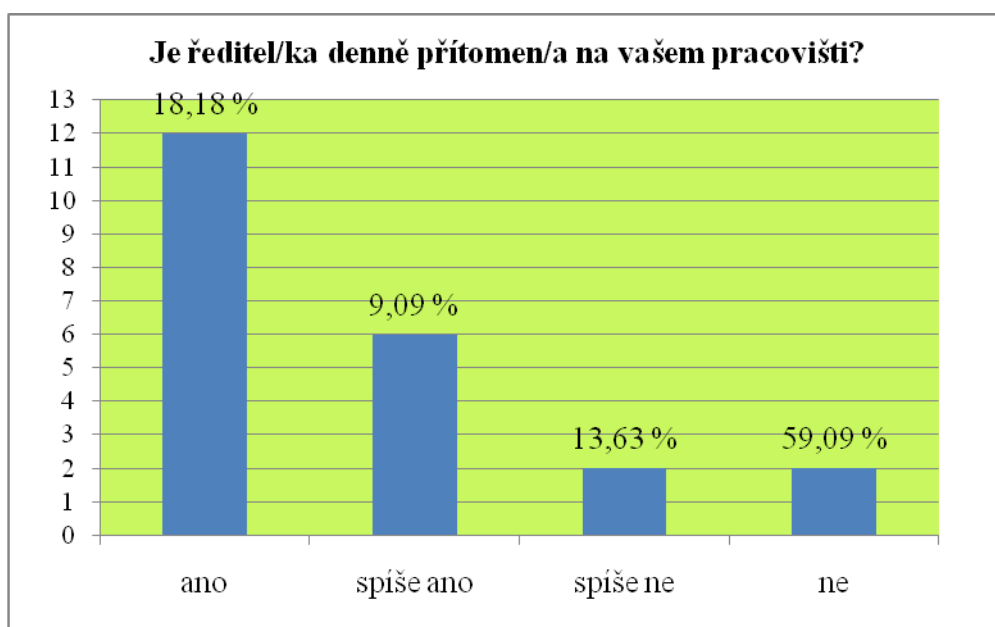
Z tabulky vyplývá, že v mateřských školách, které jsou sloučeny se základní a zúčastnily se dotazníkového šetření, pracuje v současnosti celkem 78 pedagogů, z nichž někteří se museli vyrovnat se změnou, kterou jim sloučení škol iniciované ze strany zřizovatelů (viz základní informace z dotazníku pro ředitele) přineslo. Není jisté, **zda taková zásadní změna byla dostatečně včas a srozumitelně zaměstnancům slučovaných škol vysvětlena a jestli někoho zajímal jejich názor.** V období slučování musel management škol kvalitně zvládnout **řízení změny, eliminovat rizika a odpor ke změně, a ukázat pozitiva a příležitosti,** které s sebou sloučení přinese.

d) Stanovení pracovních povinností – 21 vedoucích učitelek (95,45 %) má dle dotazníků jasně stanovené pracovní povinnosti, pouze jedna vedoucí učitelka ne (4,54 %). Zde se nabízí srovnání s otázkou č. 3 v dotazníku pro ředitele škol, kde je uvedeno, že tyto povinnosti nemají celkem 3 vedoucí učitelky. Z výše uvedených výsledků bohužel nevyplývá, jak jsou pracovní povinnosti vedoucím učitelkám stanoveny. Zda ústně, či písemně, zda jim je stanovil ředitel školy, nebo si je vytvořily samy na základě svých předchozích zkušeností ve funkci ředitelky školy. V každém případě by měla mít určenu **náplň práce a s ní spojené kompetence** každá vedoucí učitelka jasně, srozumitelně a písemně s vlastnoručním podpisem. Plnění pracovních povinností by mělo být hlavním kritériem hodnocení a následně podkladem pro finanční ocenění.

Vyhodnocení odpovědí na zadané otázky

Otázka č. 1 – Je ředitel/ka sloučené školy denně přítomen/na na vašem pracovišti?

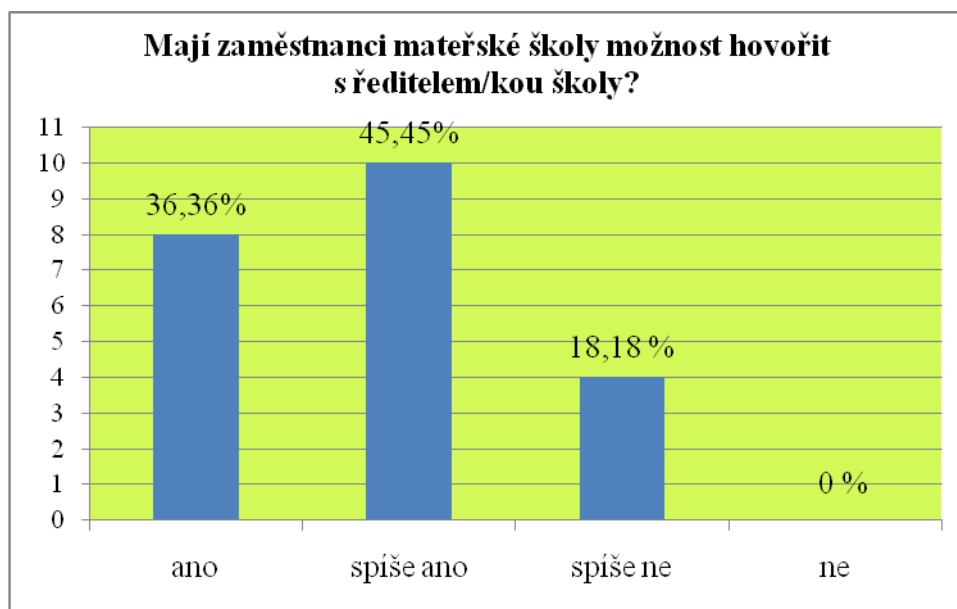
Na tuto otázku vedoucí učitelky odpověděly v podstatě v souladu s řediteli škol (viz otázka č. 5 dotazníku pro ředitele škol), bohužel se potvrdilo, že ředitelé svá **odloučená pracoviště** nemají možnost, ať už např. z důvodů časových, pracovní zaneprázdněnosti či vzdálenosti, denně navštívit. To jsou i nejpravděpodobnější důvody, proč ředitelé neprovádí na odloučených pracovištích pravidelné kontroly a hospitace (viz otázka č. 10 dotazníku pro ředitele škol).



Otázka č. 2 – Mají zaměstnanci mateřské školy možnost hovořit s ředitelem/kou školy?

I přes to, že ředitel školy není denně přítomen na všech pracovištích, mají zaměstnanci ve většině případů (81,81 %) možnost s ním hovořit, ať už při osobním kontaktu či telefonicky, pouze ve čtyřech případech (18,18 %) spíše nemají. Toto zjištění je jistě pozitivní a kladně ovlivňuje vzájemnou spolupráci a komunikaci mezi oběma sloučenými školami a jejich zaměstnanci. Podle Světlíka (2006, str. 15) **komunikace by měla být otevřená, pravdivá, srozumitelná, pravidelná, zároveň má**

vliv i na další **manažerské funkce jako je vedení lidí, plánování, kontrola, řešení problémů a hodnocení.**



Otázka č. 3 – Je ve školním řádu přihlédnuto ke specifikům vašeho pracoviště?

Kladná odpověď na tuto otázku u všech respondentů (100 %) je v souladu s otázkou č. 1 dotazníku pro ředitele škol a potvrzuje určitou míru zachování specifik, identity a autonomie jednotlivých pracovišť.

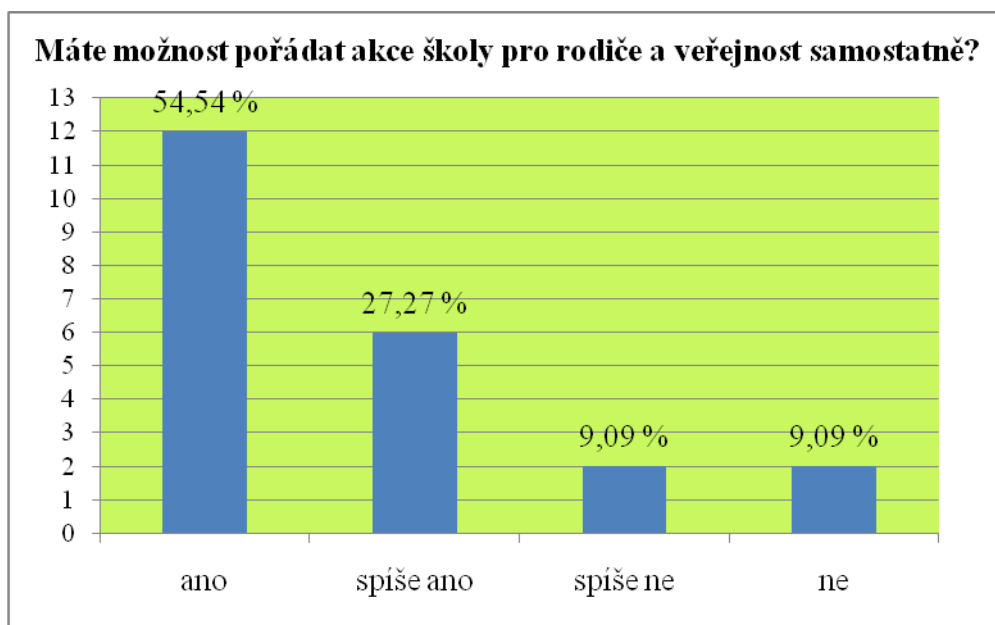
Otázka č. 4 – Máte vlastní školní vzdělávací program?

I na tuto otázku odpověděly vedoucí učitelky v souladu s obdobnou otázkou (č. 2) pro ředitele škol a ve 100 % kladně, v tomto bodě sloučené školy dodržují **školský zákon** a s ním související prováděcí předpisy.

Otázka č. 5 – Máte možnost pořádat akce školy pro rodiče a veřejnost samostatně?

Z pohledu vedoucích učitelek pedagogové sloučených mateřských škol mají možnost pořádat akce pro rodiče a veřejnost většinou samostatně (81,81 %), bez spoluúčasti základní školy. Je důležité pro **zachování osobitosti a specifičnosti mateřské školy**, aby tato měla prostor pro pořádání vlastních akcí, ale zároveň při

určitých příležitostech by se měla škola prezentovat i jako jeden spolupracující subjekt.

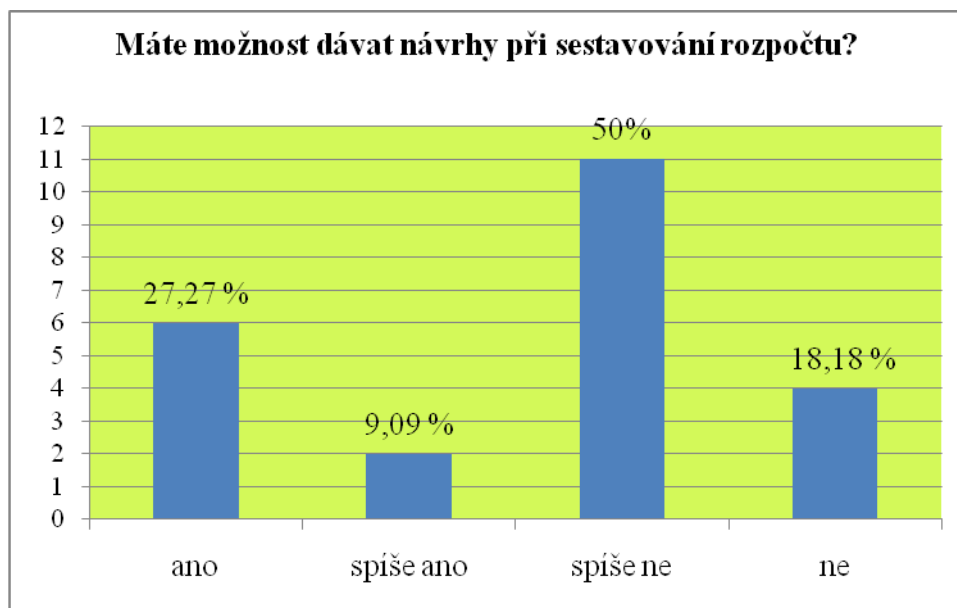


Otázka č. 6 – Máte možnost dávat návrhy při sestavování rozpočtu?

V odpovědích na tuto otázku se částečně rozcházejí názory ředitelů škol (viz otázka č. 6 dotazníku pro ředitele) s názory vedoucích učitelek. Rozdíly dokumentuje následující tabulka:

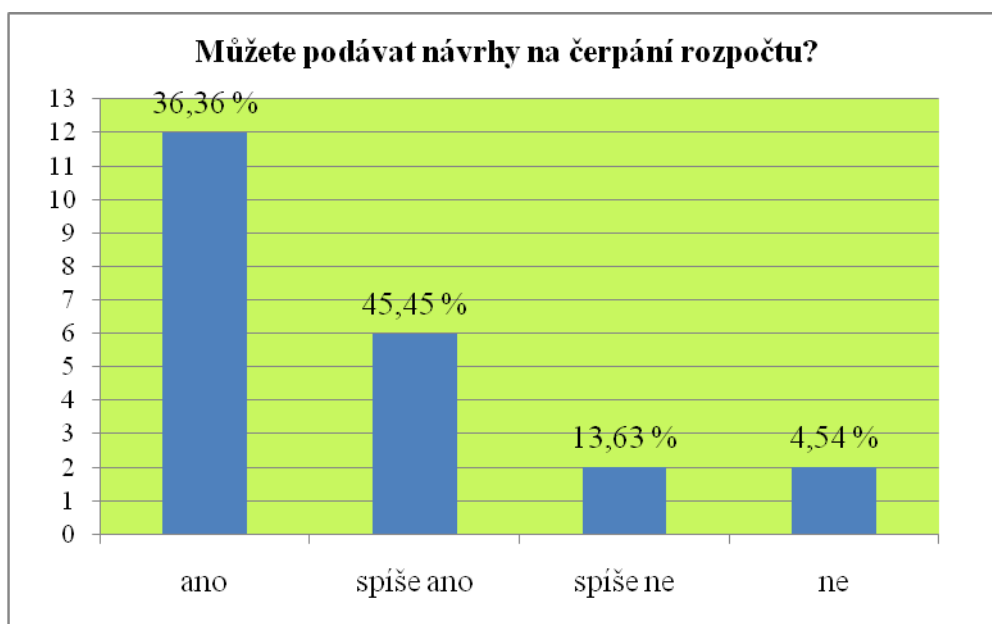
pozice	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Ředitel školy	5	7	11	1
Vedoucí učitelka	6	2	11	4

Mohou být různé důvody pro to, že většina vedoucích učitelek nemá možnost se vyjadřovat k sestavování rozpočtu školy, např. jejich vlastní nezáměr a neznalost či naopak nespolečné ředitele, možná i spokojenost vedoucí učitelky s tím, že nemá stanovenou kompetenci v této oblasti, je tudíž zbavena nepříjemné administrativy a může se více věnovat pedagogické činnosti.



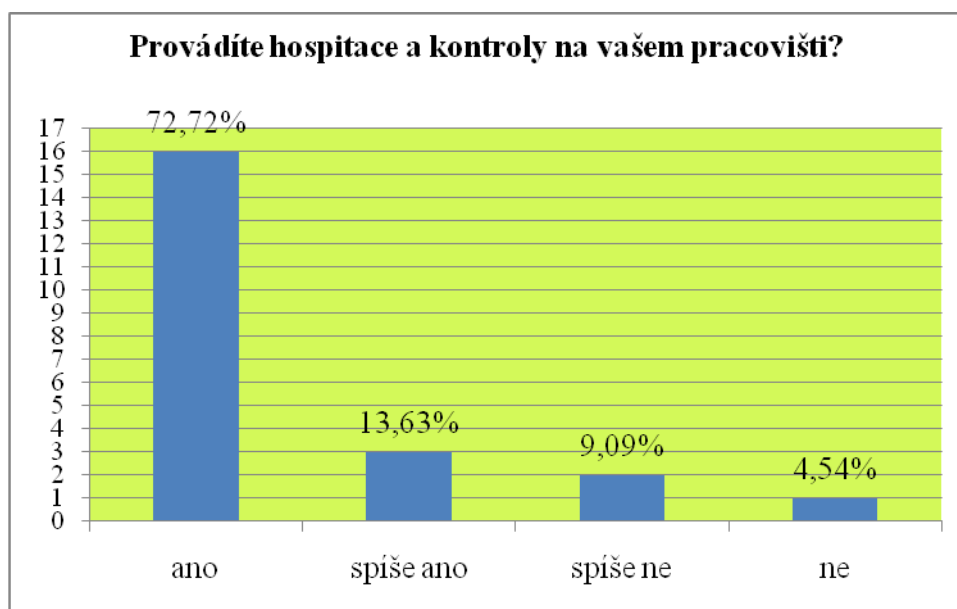
Otázka č. 7 – Můžete podávat návrhy na čerpání rozpočtu?

V souladu s otázkou č. 9 dotazníku pro ředitele škol mohou vedoucí učitelky dávat návrhy na čerpání rozpočtu, což dokumentuje následující graf.



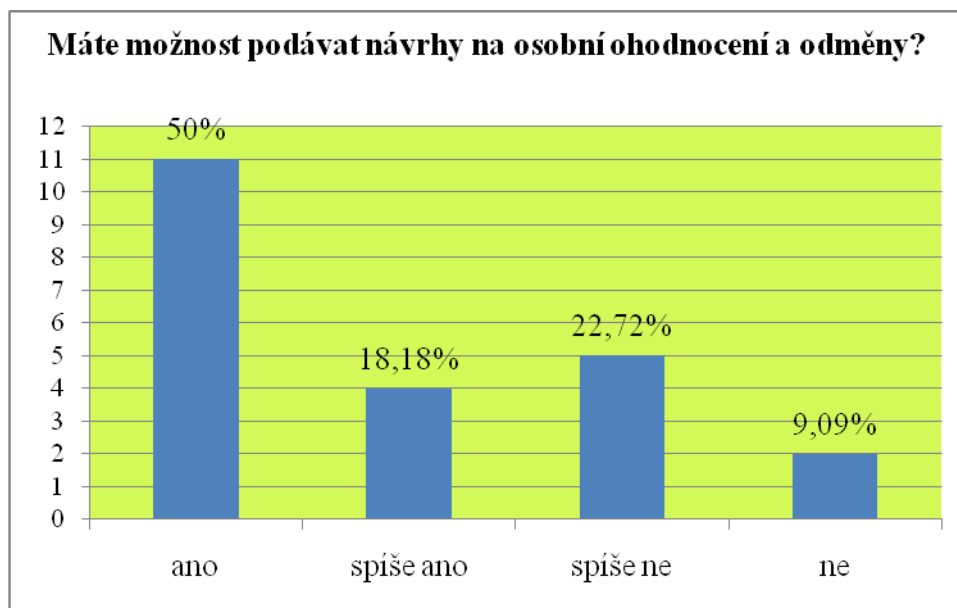
Otázka č. 8 – Provádíte na vašem pracovišti hospitace a kontroly?

Lze pozitivně hodnotit, že více než 2/3 respondentů na svém pracovišti provádí hospitace a kontroly. Hospitace jsou nedílnou součástí řídicí pedagogické činnosti na všech školách a sledují především kvalitu vzdělávání, nové formy a metody a v neposlední řadě i osobní rozvoj pedagogů. Kontroly jsou důležité pro bezpečnostní, požární a hygienickou prevenci na školách a pro dodržování zákonných předpisů. Tři (13,63 %) vedoucí učitelky hospitace a kontroly neprovádí, lze se domnívat, že tak činí ředitel sloučeného zařízení. (viz otázky č. 10, 11 dotazníku pro ředitele škol).



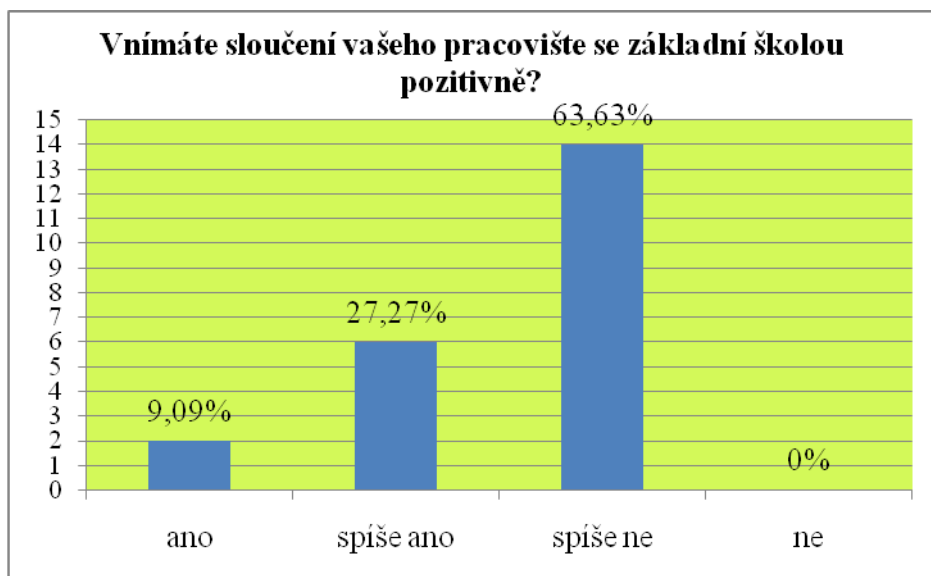
Otázka č. 9 – Máte možnost podávat návrhy na osobní ohodnocení a odměny?

Tuto možnost vedoucí učitelky ve většině mají (68,18 %), pouze sedm z nich (31,81 %) spíše nemá. Skutečnost, že vedoucí učitelky mohou hodnotit své podřízené, koresponduje i s názorem ředitelů (viz otázka č. 13 dotazníku pro ředitele škol). Vedoucí učitelky jsou se svými kolegyněmi v každodenním kontaktu, hospitují a kontrolují jejich práci, a tak by měly nejlépe vědět, jak je ohodnotit a tím finančně **motivovat**.



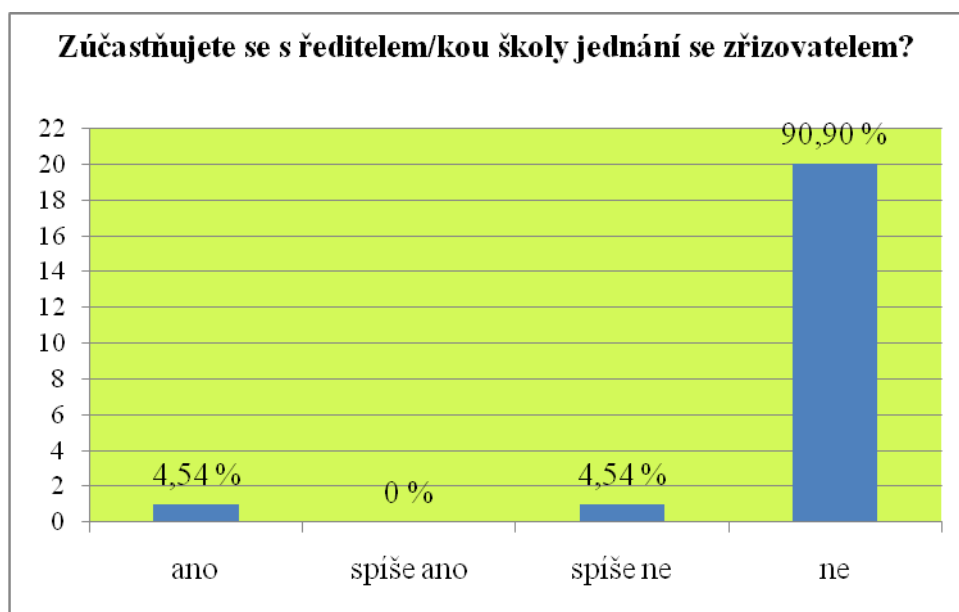
Otázka č. 10 – Vnímáte sloučení vašeho pracoviště se základní školou pozitivně?

I přes poměrně dlouho trávající sloučení mateřských škol se základními (v některých případech i více než deset let – viz Základní informace o sloučených školách bod b) dotazníku pro ředitele sloučené základní a mateřské školy) je toto vedoucími učitelkami a potažmo i ostatními zaměstnanci vnímáno ne příliš pozitivně. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že pouze dvě vedoucí učitelky (9,09 %) hodnotí sloučení kladně, 6 (27,27 %) spíše kladně a 14 (63,63 %) spíše záporně. Důvodem může být například chybně realizované **řízení změny**, které s sebou přineslo nejistotu, nepochopení, ztrátu **autonomie**, pocit křivdy a celkovou nespokojenost.



Otázka č. 11 – Zúčastňujete se s ředitelem/kou školy jednání se zřizovatelem?

Odpověď na tuto otázku může být i jedním z důvodů ne příliš kladného vnímání sloučení škol ze strany vedoucích učitelek (viz otázka č. 9). Celkem 90,9 % se nezúčastňuje jednání se zřizovatelem, lze se domnívat, že vedoucí učitelky buď příležitost jednat se zřizovatelem vůbec nemají, což může vést k pocitu podřazenosti a nedocenění, anebo mají, ale nevyužívají ji.

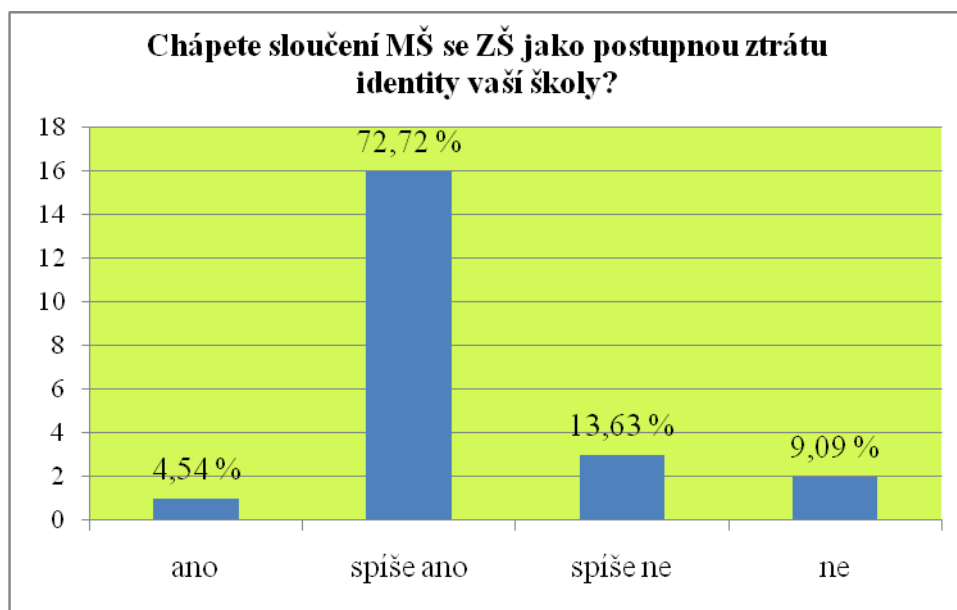


Otázka č. 12 – Vedete pedagogické rady na vašem pracovišti?

Pozitivně můžeme hodnotit, že všechny vedoucí učitelky řídí pedagogické rady na svém pracovišti, což je ve shodě s reakcí ředitelů na otázku č. 7 dotazníku pro ředitele.

Otázka č. 13 – Chápete sloučení mateřské školy se základní jako postupnou ztrátu identity vaší školy?

I odpovědi na tuto otázku potvrzují nespokojenost dotazovaných vedoucích učitelek se sloučením (viz otázka č. 10). Celkem 17 (77,27 %) chápe sloučení jako **ztrátu identity** mateřské školy, pouze 5 (22,72 %) ne. Bylo by zajímavé zjistit, zda nespokojené vedoucí učitelky použily veškeré prostředky a možnosti k tomu, aby se jejich situace zlepšila, to znamená, zda dostatečně komunikovaly se svým nadřízeným a prezentovaly své připomínky a podněty.



4.6.3 Dotazník pro pracovníky České školní inspekce v Plzni

	ANO	NE
1. Chtěli zřizovatelé před slučováním škol znát váš názor?		X
2. Máte informace o trendu slučování MŠ a ZŠ v Plzeňském kraji?		X
3. Je podle vašeho názoru sloučeným školám zachována autonomie a identita?	X	
4. Má sloučení MŠ a ZŠ vliv na kvalitu řízení vzniklého subjektu?	X	
5. Sledujete ve své inspekční činnosti změny, které nastaly po sloučení?	X	
6. Zaznamenali jste nějaké stížnosti ze strany veřejnosti na slučování škol?		X

Z dotazníku vyplývá, že Česká školní inspekce v Plzeňském kraji do slučování škol nezasahuje, nesleduje vývoj slučování a ponechává rozhodování v této oblasti v kompetenci zřizovatelů. Jejím úkolem je především vykonávání veřejnosprávní kontroly v předškolních a školních zařízeních. Při své inspekční činnosti ČŠI monitoruje vliv a změny ve sloučených školách, se zaměřením na **kvalitu managementu**. Pozitivně můžeme hodnotit, že ČŠI dosud nezaznamenala ze strany veřejnosti žádné stížnosti týkající se slučování škol.

4.6.4 Dotazník pro pracovníky Odboru školství, mládeže a tělovýchovy Krajského úřadu v Plzni

	ANO	NE
1. Shromažďujete nějaké poznatky o slučování MŠ a ZŠ ve vašem kraji?	X	
2. Žádali vás zřizovatelé škol před slučováním škol o vaše stanovisko?	X	
3. Zaznamenal váš úřad nějakou stížnost na sloučení MŠ a ZŠ?		X
4. Byla podle vás zachována autonomie a identita sloučených škol?	X	
5. Nastala podle vás u sloučených subjektů nějaká úspora finančních prostředků?		X

Pracovníci OŠMT Krajského úřadu Plzeňského kraje shromažďují informace o slučování škol v Plzeňském kraji, z telefonického kontaktu bylo zjištěno, že především pro zpracování výroční zprávy a dlouhodobého záměru. Zřizovatelé je žádají o pomoc a názor hlavně v oblasti legislativy a zákonných povinností spojených se slučováním škol (např. zápis do rejstříku škol a obchodního rejstříku, zřizovací listina apod.). Ani krajský úřad neobdržel do současnosti žádnou stížnost na sloučení škol. Odpověď na otázku o **zachování autonomie a identity** slučovaných škol se u ČŠI a OŠMT shoduje a je kladná, ovšem je v rozporu s názorem vedoucích učitelek mateřských škol. Zajímavé je zjištění, že podle pracovníků OŠMT sloučením škol nenastala úspora finančních prostředků v mzdové oblasti, a tudíž pokud zřizovatelé slučují své školy z ekonomických důvodů, týká se to především provozních nákladů.

Na závěr vyhodnocení dotazníkového šetření je třeba říci, že získané informace umožňují vzhledem k výzkumné metodě, velikosti vzorku respondentů a konstrukci dotazníku pouze určitý úhel pohledu na řízení sloučených škol v Plzeňském kraji.

5 Ověření předpokladů a tvrzení:

1. Sloučení mateřské školy se základní mělo převážně pozitivní vliv na obě školy

Z pohledu ředitele školy se toto tvrzení v dotazníkovém šetření nepotvrdilo (viz Základní informace o sloučených školách – bod f), jelikož 54,16 % ředitelů hodnotí sloučení škol pouze zčásti pozitivně, ale zčásti i negativně. 41,66 % ředitelů vidí sloučení škol pozitivně a 4,16 % ředitelů pouze negativně.

Ani z pohledu vedoucích učitelek sloučených mateřských škol se toto tvrzení nepotvrdilo (otázka č. 10 a 13). Pouze dvě vedoucí učitelky (9,09 %) hodnotí sloučení kladně, 6 (27,27 %) spíše kladně a 14 (63,63 %) spíše záporně.

Většina respondentů z řad vedoucích učitelek na rozdíl od názorů ředitelů sloučených škol hodnotí slučování spíše záporně a jako ztrátu identity. Jedním z důvodů může být skutečnost, že sloučení mateřské školy znamenalo změnu vedoucího postavení a omezení pravomocí ředitelek dříve samostatných MŠ a to i přesto, že se z nich ve většině případů staly vedoucí učitelky (viz Základní informace o sloučených školách – bod a) dotazníku pro vedoucí učitelky).

2. Ředitelé těchto škol předali kompetence, povinnosti a práva vedoucím učitelkám

Z pohledu ředitelů škol se tento předpoklad v bakalářské práci potvrdil, pouze třem vedoucím učitelkám ředitelé nedelegovali jejich pravomoci a povinnosti (otázka č. 3).

Vedoucí učitelky mohou rozhodovat o provozní době svého zařízení (otázka č. 4), vést pedagogické rady (otázka č. 7), podávat návrhy na čerpání rozpočtu školy (otázka č. 9), provádět hospitace a kontroly (otázka č. 10 a 11) a vyjadřovat se ke stanovení nenárokových složek platu. Rozpočet školy si ředitelé v polovině případů sestavují sami, v polovině ve spolupráci s vedoucí učitelkou (otázka č. 6). Obdobné zjištění je i v případě vedení pracovních porad (otázka č. 8).

Delegování pravomocí vedoucím učitelkám je důležité i z hlediska jejich osobního rozvoje a umožňuje využívat jejich dosavadní manažerské zkušenosti. Ředitel školy sice sloučené zařízení řídí, ovšem problematiku předškolního vzdělávání nestudoval a do doby před sloučením se jí nemusel zabývat. Je proto

důležité, aby se mu vedoucí učitelka stala rovnocenným partnerem, na kterého se může v odborných otázkách předškolního vzdělávání spolehnout.

Pozitivní je zjištění, že i z pohledu vedoucích učitelek se tento předpoklad potvrdil (viz Základní informace o sloučených školách – bod d), otázka č. 6, 7, 8, 12), vedoucím učitelkám **jsou předány pracovní povinnosti, zodpovědnost a rozhodovací kompetence.**

3. Ředitel sloučené školy měl stanoveny pracovní povinnosti zřizovatelem

Jak vyplývá ze Základních informací o sloučených školách – bod g) dotazníku pro ředitele škol, tito ve většině případů (79,16 %) nemají stanoveny pracovní povinnosti zřizovatelem, tudíž se toto tvrzení nepotvrdilo.

4. Sloučením škol ztratila jednotlivá zařízení vlastní identitu a autonomii

Z pohledu ředitele školy se toto tvrzení nepotvrdilo, jelikož vedoucí učitelky mají kompetence (viz předpoklad č. 2), díky kterým mohou rozhodovat o celé řadě provozních záležitostí a pedagogických otázek. Sloučené mateřské školy mají své vlastní vzdělávací programy (otázka č. 2 v dotazníku pro ředitele škol), školní řád respektuje jejich specifika (otázka č. 1 dotazníku pro ředitele škol) a mohou se osobitě prezentovat na veřejnosti (otázka č. 5 dotazníku pro vedoucí učitelky a otázka č. 12 dotazníku pro ředitele škol). Tento pohled je shodný s názorem ČŠI v Plzni i OŠMTV KÚ v Plzni.

Naopak z pohledu vedoucích učitelek se toto tvrzení potvrdilo (otázka č. 13 dotazníku pro vedoucí učitelky) a to i přes to, že sloučené mateřské školy mají poměrně velký prostor pro zachování, posílení, vytváření a rozvoj vlastní identity a díky svěřeným kompetencím mají i možnosti pro uplatnění vlastní autonomie.

6 Využití výsledků šetření v oblasti řízení sloučených škol

Pro řízení školy platí stejné zásady jako pro řízení podniku nebo banky. Specifikem školy je výchova a vzdělávání člověka, které determinuje a odlišuje školský management od ostatních. V zásadě se jedná o následující **manažerské činnosti: plánování, rozhodování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrola.**

1/ **plánování** - je nejdůležitější nástroj pro dosahování cílů organizace. Management školy by se měl zaměřit na **strategické plánování**, což je *logický proces, který vychází z analýzy. Hledáme při něm pozitivní budoucnost naší školy a optimální cestu, po které můžeme ke zvolené budoucnosti jít* (Eger, 2002, str. 13). V této oblasti je důležité, aby ředitel školy spolupracoval s vedoucí učitelkou a potažmo ostatními zaměstnanci sloučeného zařízení, aby společně vytvořili **vizi školy**, která vychází z její filozofie a je uskutečňována pomocí **cílů a plánů**. Výsledkem strategického plánování je **strategický plán (koncepte rozvoje školy)**, která je realizována prostřednictvím středně a krátkodobých plánů, jež vedou k naplňování cílů celého subjektu i jeho jednotlivých součástí, respektují odlišnosti, identitu a jedinečnost sloučených pracovišť, definují priority a zajišťují **kvalitu vzdělávací služby** pro děti a žáky.

2/ **rozhodování** - každá etapa plánování zahrnuje rozhodování. Jeho význam se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky procesu rozhodování ovlivňují efektivitu fungování organizace. Rozhodování je součástí **řešení problému**, jehož výsledkem je rozhodnutí. To by nemělo být jednostranným aktem ředitele školy, ale výsledkem procesu, jehož se zúčastní nejen vedoucí učitelka, ale v určitých případech i ostatní zaměstnanci sloučené školy. Především je proces rozhodování důležitý při **řízení změn**, které mají nastat. Každá změna by měla být dobře naplánována, vysvětlena a zaměstnanci by se s ní měli nejen seznámit a vyjádřit svůj názor, ale i navrhnout různá řešení a vybrat nejvhodnější. Koordinátorem tohoto procesu na sloučeném pracovišti by neměl být pouze ředitel, ale i vedoucí učitelka.

3/ **organizování** - výsledkem organizování je organizace s **organizační strukturou**, která umožňuje plnění cílů organizace. Základní škola sloučením s mateřskou převzala i její zaměstnance a tím bylo nutné, aby ředitel vytvořil co nejvhodnější organizační strukturu, která *umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a postupy a delegovat pravomoci* (Donnelly; Gibson; Ivancevich, 1997, s. 257). Předání kompetencí a s tím související zodpovědnosti podřízeným zaměstnancům (vedoucí učitelky) posiluje jejich sounáležitost a osobní zainteresovanost na bezproblémovém chodu celého zařízení.

4/ **řízení lidských zdrojů** - lze jej definovat *jako proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci*. (Donnelly; Gibson; Ivancevich, 1997, s. 543). Jestliže ředitel školy požaduje po svých zaměstnancích kvalitní práci, která je základním předpokladem pro konkurenceschopnost školy, měl by jim k tomu vytvořit optimální podmínky. Efektivní řízení lidských zdrojů znamená využívat jejich znalosti, schopnosti, zkušenosti, dovednosti a talenty, motivovat je k dalšímu vzdělávání a také je odpovídajícím způsobem hodnotit a odměnit. Ve sloučených školách by se měl ředitel spolehnout především na erudici a kvalifikovanost vedoucích učitelek, které většinou mají zkušenosti z řízení mateřské školy ve funkci ředitelky a mají i odborné znalosti v oblasti předškolního vzdělávání.

5/ **vedení lidí** - *Vedení je schopnost přesvědčovat druhé, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů* (Donnelly; Gibson; Ivancevich, 1997, s. 459). Hlavním úkolem manažera je vytvořit **funkční, komunikující, flexibilní, inovativní a kreativní pracovní tým**. Ředitel školy by měl umět vysvětlit a přesvědčit své zaměstnance o správnosti svých rozhodnutí, o smysluplnosti plánů a cílů školy, na jejichž vytváření by se měli všichni podílet a se kterými by se měla většina, v ideálním případě všichni ztotožnit. I zde může využít manažerských schopností vedoucí učitelky, která má k zaměstnancům sloučené MŠ přece jen o něco blíže, díky tomu je může vhodně motivovat k plnění vytčených cílů a vhodnou komunikací eliminovat případná nedorozumění. Naslouchání názorů svých podřízených a přijímání jejich nápadů může prospět vytváření vzájemných vztahů

na sloučeném pracovišti a pozitivně tak ovlivnit kulturu a klima školy. Ředitel tím zároveň posiluje svoji autoritu a získává více respektu.

6/ **kontrola** – cílem kontroly je zjistit, jestli škola dosahuje vytčených cílů a plní stanovené plány. Informace zjištěné při kontrolách (preventivní, průběžná, zpětnou vazbou) je nutno využít ke korekčním opatřením. Jelikož bývá ředitel sloučené školy velmi časově zaneprázdněn a jednotlivá pracoviště jsou často od sebe vzdálena, je důležité, aby tuto kompetenci částečně delegoval na vedoucí učitelku. Společně by měli sestavit plán kontrol, jejichž realizaci bude ředitel monitorovat a které se stanou jedním z podkladů pro autoevaluaci školy.

7 Závěr

Cílem této práce bylo zjistit klady a zápory sloučení mateřských a základních škol v oblasti řízení. Z odpovědí oslovených respondentů v Plzeňském kraji vyplynulo, že se vždy jednalo o sloučení dvou samostatně působících organizací. Spojit bez předešlé důkladné přípravy dvě školy různého typu (ZŠ a MŠ), které dosud fungovaly svým vlastním životem, nebylo a není jednoduché. Sloučení ze strany zřizovatelů bylo provedeno ve většině případů bez předešlé konzultace se zaměstnanci dotčených škol, s rodičovskou veřejností, s českou školní inspekcí. Tento akt byl mnohdy veden pod časovým tlakem a bez zvážení jiného řešení. Zřizovatelé očekávali úsporu finančních prostředků, která ovšem nastala pouze tehdy, když byly školy sloučeny do jednoho objektu a zřizovatel našel pro druhou školu lukrativní využití (např. prodej, výhodný pronájem). V těchto případech mohl nastat nejen ekonomický (úspora energií a dalších provozních nákladů), ale i organizační efekt (zjednodušení organizační struktury a lepší využití lidských zdrojů). Tento efekt nenastal, pokud se slučované školy nacházely samostatně ve větší vzdálenosti či dokonce na opačném konci města. Mnohem efektivnější by mohlo být, kdyby školy zůstaly samostatné a mohly se opřít o společné ekonomické centrum.

První roky fungování těchto škol byly určitou zkouškou a hlavně hledáním vhodného stylu řízení. Dnes je většina škol oslovených v dotazníkovém šetření sloučena již šest a více let, tudíž by se mohlo zdát, že počáteční problémy jsou zažehnány a sloučené školy fungují velmi dobře a bez obtíží. Výsledky této práce však prokázaly, že tomu tak není, a že určité problémy stále přetrvávají.

Školy sice fungují, všechny mají své školní vzdělávací programy, podle kterých vzdělávají, ale jsou zde všichni zaměstnanci spokojeni? Ukázalo, že velkým problémem je především postavení vedoucích učitelek mateřských škol. Ve většině případů nemají stanoveny kompetence pro svou řídicí činnost a legislativně je tato funkce nevyjasněná. Vedoucí učitelky negativně hodnotí to, že se nemohou podílet na sestavování rozpočtu a na jednáních se zřizovateli.

Je zřejmé, že zřizovatelé před slučováním škol nevěnovali dostatečný časový prostor na přípravu takové zásadní změny, jejíž důvody a cíle, výhody a nevýhody nebyly srozumitelně a jasně vysvětleny všem zaměstnancům slučovaných škol.

Tuto nezbytnost dokumentuje i následující citát (Národní program rozvoje vzdělávání v České republice:- Bílá kniha, 2001, strana 43): „*Realizace změny ve vzdělávání není možná bez aktivní spolupráce a přímé účasti učitelů i všech ostatních pedagogických pracovníků. Jejich práce se stala mnohem náročnější svou složitostí, psychickým vypětím i časovým zatížením. Rozvoj lidských zdrojů ve školství je proto prvořadým úkolem, který bude nutné současně zajišťovat více směry.*“

Sloučení mateřské školy se základní s sebou přineslo celou řadu pozitiv i negativ. Z nich se mohou zřizovatelé i ředitelé škol poučit a vyvarovat se tak případných chyb a možných problémů při zamýšleném slučování.

Pozitiva

- zlepšení spolupráce ZŠ a MŠ, rychlý přenos informací, zpětná vazba, výměna zkušeností
- jednodušší přechod dětí z MŠ do prvního ročníku ZŠ, jednotné působení
- ekonomický servis pro obě školy
- obohacení pedagogické práce – inspirace ostatními ŠVP
- větší možnosti zajištění provozu při absenci zaměstnanců, vzájemná zastupitelnost
- úspora provozních nákladů v případě, že školy jsou sloučeny do jedné budovy
- lepší personální možnosti pro organizování nejrůznějších akcí pro děti a žáky, rodiče a ostatní veřejnost, zviditelnění se a prezentaci
- dostatek lidských zdrojů pro tvorbu a administraci dotačních projektů

Negativa

- z pohledu zaměstnanců MŠ ztráta určité míry samostatnosti, profilace a identity
- pocit nespokojenosti a nedocení
- větší nároky na manažerské činnosti ředitele
- ředitel ZŠ není odborníkem na problematiku předškolního vzdělávání

- nárůst byrokracie a velká časová náročnost pro ředitele sloučených škol
- počáteční neznalost a nesourodost obou pracovních kolektivů, zhoršení klima na pracovišti, rozdílnost přístupu
- nedostatečná a mnohdy problematická komunikace na všech úrovních, ředitel školy neakceptuje názory ostatních zaměstnanců
- nevhodný styl řízení (málo času věnovaného řízení mateřské školy, nezájem,
- lhostejnost, stres, někdy i prvky diktatury)
- odlišná organizace – vzájemné narušování denních režimů u škol v jednom objektu

Zřizovatelé by měli ve spolupráci se sloučenými školami přijmout taková opatření, která by výše uvedená negativa eliminovala nebo alespoň minimalizovala. Dále by měli společně vytvořit dlouhodobou koncepci rozvoje školy, která by zohledňovala názory, postoje, podněty a návrhy všech zaměstnanců a pomáhala vytvářet dobré jméno školy, včetně její kvality a konkurenceschopnosti.

V neposlední řadě bylo cílem této práce zjistit vliv sloučení škol na kvalitu jejich řízení pomocí manažerských činností a stanovení kompetencí.

Sloučením původně samostatné mateřské školy se základní zanikla automaticky její vnější autonomie, jelikož ředitel základní školy ze zákona vykonává státní správu a samosprávu nově vzniklého právního subjektu. Řešením by mohlo být posílení vnitřní autonomie jednotlivých sloučených zařízení. Ovšem z odpovědí většiny vedoucích učitelek vyplývá, že sloučení naopak přispělo ke ztrátě vnitřní autonomie mateřské školy. Vedoucí učitelky původně pracovaly ve funkci ředitelek MŠ (54,54 %) a to může být jedním z důvodů, proč sloučení vnímají jako ztrátu identity, samostatnosti a rozhodování. Dalším důvodem, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, je i nedostatečně jasné a mnohdy zcela chybějící delegování kompetencí ředitelem školy a s tím související pocit vedoucích učitelek, že nejsou dostatečně využity jejich manažerské dovednosti a zkušenosti a není respektována jejich osobnost.

Řízení v některých případech opravdu velkého kolektivu zaměstnanců je určitě obtížnější a časově velmi náročné. Navíc dotazníkové šetření ukázalo, že

ředitelé sloučených škol nemají zřizovatelem přesně stanovené pracovní povinnosti a ani vymezené kompetence, z nichž některé by mohli dále delegovat na vedoucí učitelku. Bohužel není legislativně ošetřena funkce vedoucí učitelky a její povinnosti (Katalog prací pojem vedoucí učitelka nezmiňuje), tudíž záleží na rozhodnutí a uvážení ředitele školy, jakými kompetencemi ji pověří. Stálo by za úvahu, zda by funkce vedoucí učitelky nemohla být transformována do funkce zástupkyně ředitele, která má v Katalogu prací jasně vymezené povinnosti a náplň práce. Mělo by to zajisté pozitivní vliv na osobnost vedoucí učitelky, na její vnitřní spokojenost a větší pocit sounáležitosti a zodpovědnosti, v konečném důsledku by to příznivě ovlivnilo i klima školy.

Na závěr je potřeba zdůraznit: *„Škola je tvořena lidmi, její činnosti jsou zaměřeny na lidi, posláním školy je rozvoj žáků a každý člověk, který je účasten ve škole, s sebou přináší vlastní systém hodnot, norem, zkušeností a postojů.“* (Světlík, 2006, str. 65) A jak uvádí Bacík, Kalous, Svoboda (1995, str. 104): *„Společné hledání a nacházení, při kterém vedoucí pracovník poskytne plnou důvěru svým kolegům, kdy respektuje jejich názory, stanoviska a podněty, kdy každý člen sboru nachází možnost pro seberealizaci a je plně oceněn za svoji aktivitu, vytváří příznivé školní klima pro učitele i žáky.“*

..

Seznam literatury

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu I*. Praha: Karolinum, 1995, ISBN 80-7184-010-6.

BACÍK, F.; KALOUS, J.; SVOBODA, J. *Úvod do teorie a praxe školského managementu II*. Praha: Karolinum, 1995. ISBN 80-7184-025-4.

BEČVÁŘOVÁ, Z. *Současná mateřská škola a její řízení*. Praha: Portál, 2003. ISBN 87-78-537-7

ČERNÍKOVÁ, H. *Teorie a praxe managementu*. Praha: Univerzita Karlova, Centrum školského managementu, 2004.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.

EGER, L. *Strategie rozvoje školy*. Plzeň: CECHTUMA, 2002. ISBN 80-903225-2-2.

MICHALÍK, P.; ROUB, Z.; VRBÍK, V. *Zpracování diplomové a bakalářské práce na počítači*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-921-4.

NAVRÁTILOVÁ, J.; POLÁK, P.; ŠRÁMKOVÁ, D. *Průvodce rokem ředitele školy včetně vzorů používaných dokumentů od 1. 1. 2003*. Olomouc: ANAG, 2002. ISBN 80-7263-140-3.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

POLÁKOVÁ, H. *Školský zákon. Zákon o pedagogických pracovnících (s výkladem)*. Žďár nad Sázavou: Fakta, 2004. ISBN 80-902614-3-4.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5.

THOMSON, R. *Řízení lidí. Managing people*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

Metodická pomoc školám, předškolním zařízením, školským zařízením zřizovanými obcí při přechodu na právní subjektivitu č. j. 23620/2002-60.

Národní program rozvoje vzdělávání v České republice:- Bílá kniha. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání – Tauris, 2001. ISBN 80-211-0372-8.

Sbírky zákonů České republiky.

Elektronické dokumenty

<http://www.msmt.cz/>

<http://www.statnisprava.cz/rstsp/redakce.nsf/i/skolstvi>

<http://www.kr-plzensky.cz/>

Přílohy

Příloha č. 1 – Dopis pro respondenty – ředitele ZŠ a vedoucí učitelky

Vážené kolegyně a kolegové, žádám Vás o laskavé vyplnění přiloženého dotazníku, který potřebuji pro svou závěrečnou bakalářskou práci / PF UK Praha – Školský management/.

Tématem práce je slučování ZŠ a MŠ v Plzeňském kraji. Vaše informace budou použity pouze pro potřeby mé práce. Předem děkuji za ochotu a čas. Prosím o předání dotazníku pro vedoucí učitelku MŠ.

Vyplněné dotazníky pošlete prosím do 15.4.2011 na e-mail:

pochopovajirina@seznam.cz

Pochopová Jiřina – ředitelka MŠ Konst. Lázně

Příloha č. 2 - Dotazník pro ředitele ZŠ sloučené s MŠ

Základní informace o sloučených školách

a) Umístění vašeho pracoviště:	krajské město	
	město	
	obec	
b) Rok sloučení		
c) Kdo dal impuls ke sloučení?	zřizovatel	
	rodiče	
	zaměstnanci škol	
d) Nachází se sloučené subjekty v jednom objektu?		
e) Pracoval/a jste před sloučením na vašem pracovišti? V jaké funkci?		
f) Jaké jsou vaše zkušenosti z nové formy fungování vašeho pracoviště?	převážně pozitivní	
	pozitiva a negativa v rovnováze	
	převážně negativní	
g) Máte stanoveny pracovní povinnosti zřizovatelem?		
h) Mohl/a jste si vybrat vedoucí učitelku?		

		ANO	SPIŠE ANO	SPIŠE NE	NE
1.	Respektuje školní řád specifika jednotlivých pracovišť?				
2.	Zpracovala si jednotlivá pracoviště své ŠVP?				
3.	Má vedoucí učitelka stanoveny pracovní povinnosti?				
4.	Stanovují si jednotlivá pracoviště sama délku pracovního provozu?				
5.	Jste denně přítomen/na na všech pracovištích?				
6.	Sestavujete rozpočet školy společně s vedoucí učitelkou?				
7.	Vede vedoucí učitelka pedagogické rady v mateřské škole?				
8.	Provádíte pracovní porady na sloučených pracovištích vy osobně?				
9.	Mohou vedoucí učitelky podávat návrhy na čerpání rozpočtu?				

10.	Provádíte hospitace a kontroly v MŠ?				
11.	Provádí vedoucí učitelka hospitace a kontroly ve své mateřské škole?				
12.	Pořádá vaše škola společné akce pro děti a žáky všech pracovišť a veřejnost?				
13.	Mohou podávat vedoucí učitelky návrhy na osobní ohodnocení a odměny zaměstnancům MŠ?				

Příloha č. 3 – Dotazník pro vedoucí učitelky MŠ sloučených se ZŠ

Základní informace o sloučených mateřských školách

a) Pracovala jste na vašem pracovišti před jeho sloučením? V jaké pozici?				
b) Počet tříd v sloučené MŠ?				
c) Počet pedagogických pracovníků?				
d) Máte stanoveny jasně pracovní povinnosti?				
	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
1. Je ředitel/ka školy denně přítomen/a na vašem pracovišti?				
2. Mají zaměstnanci MŠ možnost hovořit s ředitelem/ředitelkou školy?				
3. Je ve školním řádu přihlédnuto ke specifickým vašeho pracoviště?				
4. Máte vlastní ŠVP?				
5. Máte možnost pořádat akce školy pro rodiče a veřejnost samostatně?				
6. Máte možnost dávat návrhy při sestavování rozpočtu?				
7. Můžete podávat návrhy na čerpání rozpočtu?				
8. Provádíte na vašem pracovišti hospitace a kontroly?				
9. Máte možnost hodnotit podávat návrhy na osobní ohodnocení a odměny?				
10. Vnímáte sloučení vašeho pracoviště se základní školou pozitivně?				
11. Zúčastňujete se s ředitelem/ředitelkou školy jednání se zřizovatelem?				
12. Vedete pedagogické rady na vašem pracovišti?				
13. Chápete sloučení MŠ se ZŠ jako postupnou ztrátu identity vaší školy?				

Příloha č. 4 – Dotazník pro Českou školní inspekci v Plzni

Dopis pro respondenty

Dobrý den, obracím se na Vás s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku pro potřebu mé závěrečné bakalářské práce / PF UK Praha – Školský management/. Práce je na téma slučování MŠ a ZŠ v Plzeňském kraji. Informace od Vás mi mohou pomoci v mém dotazníkovém šetření. V případě Vašeho zájmu Vám mohu zjištěné výsledky šetření poskytnout. Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mail: pochopovajirina@seznam.cz

Předem děkuji za Váš čas a ochotu

Pochopová Jiřina – ředitelka MŠ

	ANO	NE
1. Chtěli zřizovatelé před slučováním škol znát váš názor?		
2. Máte informace o trendu slučování MŠ a ZŠ v Plzeňském kraji?		
3. Je podle vašeho názoru sloučeným školám zachována autonomie?		
4. Má sloučení MŠ a ZŠ vliv na kvalitu řízení vzniklého subjektu?		
5. Sledujete ve své inspekční činnosti změny, které nastaly po sloučení?		
6. Zaznamenali jste nějaké stížnosti ze strany veřejnosti na slučování škol?		

Příloha č. 5 - Dotazník pro Odbor školství, mládeže a tělovýchovy Krajského úřadu v Plzni

Dopis pro respondenty

Dobrý den, obracím se na Vás s žádostí o vyplnění přiloženého dotazníku, který potřebuji pro moji závěrečnou bakalářskou práci /PF UK Praha – Školský management/.

Práce je na téma slučování MŠ a ZŠ v Plzeňském kraji.

Vyplněný dotazník zašlete prosím na e-mail: pochopovajirina@seznam.cz

Předem děkuji za Váš čas a chotu.

Pochopová Jiřina – ředitelka MŠ

	ANO	NE
1. Shromažďujete nějaké poznatky o slučování MŠ a ZŠ ve vašem kraji?		
2. Žádali vás zřizovatelé škol před slučováním škol o vaše stanovisko?		
3. Zaznamenal váš úřad nějakou stížnost na sloučení MŠ a ZŠ?		
4. Byla podle vás zachována identita sloučených škol?		
5. Nastala podle vás u sloučených subjektů nějaká úspora finančních prostředků?		